



Estratégia CRM multicanal em empresas de atuação B2B

(Caso de Estudo: ZODIAC POOL CARE)

Mário Alberto Fernandes Silva

Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial

Orientador:

Prof. Vasco Viana

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Setembro de 2014



*“Presta atenção aos teus pensamentos, pois eles se tornarão palavras;
Presta atenção as tuas palavras, pois elas se tornarão atos;
Presta atenção aos teus atos, pois eles se tornarão hábitos;
Presta atenção aos teus hábitos, pois eles se tornarão teu carácter;
Presta atenção ao teu carácter, pois ele é o teu destino.”*

Talmud

Nota Bibliográfica

Mário Alberto Fernandes Silva é natural da Maia e nasceu no dia 4 de Fevereiro de 1981, é solteiro e um aficionado pela aeronáutica civil.

Tem um percurso académico, essencialmente como trabalhador estudante, onde se licenciou em Engenharia Civil pela Faculdade de Ciências e tecnologia da Universidade Fernando Pessoa, em 2010.

Em 2011 finalizou a pós-graduação de técnico superior de higiene e segurança no trabalho, no CICCOPN – Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte.

No mesmo ano, ingressou no mestrado de gestão comercial onde concluiu as unidades curriculares em dezembro de 2013, propõe-se agora, através da defesa pública desta dissertação obter o grau de mestre em Gestão Comercial.

O percurso profissional iniciou-se em 1996 com diferentes funções, tendo em 2001 e até a presente data dado início a uma carreira profissional em empresas multinacionais, nos seguintes projetos:

2001, Responsável técnico de gabinete de projeto na empresa Cepex Portugal, Lda;

2005, Sales Manager na empresa Cepex Portugal, Lda

2008, Product Manager na empresa Fluidra Portugal, Lda

2010, Area Business Manager na empresa Zodiac Pool Care Europe

Agradecimentos

Chegado a esta grande etapa da minha vida académica, são muitas as pessoas que merecem o meu agradecimento pelo apoio na concretização deste tão importante objetivo.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, á minha família que sempre me incentivou e apoiou neste projeto pessoal, com compreensão, palavras de alento e estímulo.

Agradecer à Zodiac Pool Care Ibérica e a todos os colaboradores que contribuíram para que realiza-se este estudo.

Não quero deixar de agradecer a todas as pessoas que me apoiaram neste projeto, aos docentes envolvidos e, a todos aqueles, que me acompanharam neste percurso académico.

Gostava de agradecer a todos os meus amigos pela força, compreensão e amizade que sempre demonstraram, em especial ao meu amigo Luís Santos pela partilha de conhecimentos, acompanhamento e apoio em alturas particularmente difíceis.

Em especial, gostaria de agradecer à minha companheira, Maria João, por todo o apoio, por me fazer acreditar que seria capaz de concretizar este projeto pessoal, quando por vezes achava que não. Pelo carinho, paciência e pelas indeterminadas vezes me dizer:

”Dá o teu melhor. A mais, não és obrigado!”

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

As relações comerciais observadas, no início do século passado, baseavam-se no atendimento personalizado, em que cada cliente era recebido pessoalmente pelo dono da loja, que por sua vez conhecia a clientela e as suas principais necessidades.

Quase um século depois, com a chegada da Internet, há um processo de reaproximação entre empresas e clientes, eis que as fronteiras geográficas começaram a desaparecer, as empresas locais começaram a atuar e concorrer mundialmente através da web, o mercado apresentou-se mais competitivo e os clientes conquistaram maior poder de escolha e tornaram-se mais voláteis.

Neste contexto de grandes massas, surge o CRM (Customer Relationship Management) contemplando um conjunto de estratégias que permeiam toda a organização, como por exemplo, a revisão dos processos de negócios, a mudança da cultura com o foco no cliente, na automação dos serviços de marketing, vendas e atendimento, a disponibilização de multicanais de contacto com o cliente e a integração das bases de dados com os canais disponíveis.

As estratégias de CRM, com base na revisão dos processos de negócios, na mudança da cultura organizacional e na infraestrutura tecnológica, preconizam o estabelecimento de relações individualizadas com uma dimensão significativa de clientes. Neste sentido, esta dissertação, tenciona aprofundar os conhecimentos sobre influência da estratégia CRM multicanal em contexto B2B na fidelização e satisfação do cliente num caso prático.

Para o efeito, recorreu-se à elaboração de 12 entrevistas a colaboradores de diferentes departamentos da empresa em estudo, que representam a amostra a estudar, adotando-se assim, um modelo de investigação qualitativo do tipo exploratório.

Os resultados da investigação revelam, que o cliente é um dos principais fatores que motiva o desencadeamento do processo de adoção das estratégias de CRM multicanal, com vista à fidelização do cliente, através da utilização de diferentes tecnologias disponíveis, consideradas indispensáveis. Esta estratégia orienta a criação de valor para os intervenientes, sendo subsequente à satisfação total e fidelização do cliente.

Abstract

Commercial relations observed at the beginning of the last century, were based on personalized service, where each customer was personally greeted by the store owner, who in turn knew the clientele and their main needs.

Almost a century later, with the arrival of the Internet, there is a process of rapprochement between companies and customers behold, geographical boundaries have begun to disappear, local businesses began to act and compete globally through the web, the market has become more competitive and customers gained greater choice and become more volatile.

In this context of large masses, CRM (Customer Relationship Management) arises contemplating a set of strategies that permeate the entire organization, such as the review of business processes, the change of culture with customer focus, the automation of services marketing, sales and customer service, providing multi-channel customer contact and the integration of databases of available channels.

The CRM strategies, based on a review of business processes, the change of organizational culture and technological infrastructure, advocating the establishment of a significant size with individualized customer relationships. In this sense, this dissertation intends to deepen the knowledge about the influence of multichannel CRM strategy in B2B context in loyalty and customer satisfaction in a practical case.

To this end, we resorted to the preparation of 12 interviews with employees from different departments of the company under study, representing the sample to study, thus adopting a model of qualitative exploratory research.

The research results reveal that the client is a major factor that motivates the initiation of the process of adoption of multichannel CRM strategies with a view to building customer loyalty through the use of different technologies available, considered indispensable. This strategy guides the creation of value for stakeholders, and is subsequent to total customer satisfaction and loyalty.

Índice

Nota Bibliográfica.....	v
Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract	x
Índice	xi
Índice de tabelas.....	xv
Índice de gráficos.....	xvii
Índice de Figuras.....	xix
Abreviaturas e Siglas	xxi
CAPÍTULO I - Introdução.....	1
CAPÍTULO II - Revisão de literatura.....	5
1. Customer Relationship Management (CRM)	5
2. Criação da proposta de valor.	7
3. Motivação para adotar sistemas tecnológicos de apoio ao CRM	8
4. Enquadramento estratégico do Multicanal	10
CAPÍTULO III - Metodologia.....	15
1. Procedimentos.....	15
2. Investigação	16
CAPÍTULO IV - Resultados.....	19
Estudo de Caso - ZODIAC POOL CARE IBÉRICA	19
1. Tecnologias e sistemas de informação.....	27
2. Objetivos em implementar a Estratégia CRM	34
3. Vantagens da estratégia CRM.....	39

Vantagens da estratégia CRM na prospecção de novos clientes	39
Vantagens da estratégia CRM na manutenção de clientes existentes.....	41
4. Sucessos da estratégia CRM.....	46
Criação da proposta de valor	46
5. Vantagens da estratégia CRM multicanal.....	51
Integração da Estratégia CRM Multicanal na prospecção, inicialização e fidelização do cliente.....	52
6. Objetivo e nível de implementação Multicanal na estratégia CRM	54
6.1. Customer service	56
6.2. Supply Chain	60
6.3. Financeiro	61
6.4. Marketing	62
6.5. Departamento Comercial.....	63
CAPÍTULO V - Conclusões e Implicações	65
1. Conclusões	65
2. Limitações.....	69
3. Sugestões para investigações futuras	70
Referências Bibliográficas	71
Anexos I - Questionário guia para entrevistas realizadas:	75
Anexos II - Transcrições completas das entrevistas	77
Anexos III	111
Estudo térmico do Bilpis.....	111
Análise competitiva de produtos.....	113
Investimento em Investigação e desenvolvimento	114
Valores, Missão e Visão da Zodiac	115
Previsão de compras e histórico de vendas.....	116

Patrimônio do produto do cliente.....	117
Caso tipo de assistência técnica	118
Análise de tempos de preparação e expedição de encomenda.....	119
Questionário tipo de satisfação do cliente do serviço pós venda.....	120
Anexos IV - Formulário de autorização de arquivo e divulgação	121

Índice de tabelas

Tabela 1 - Semelhança de perfil	42
Tabela 2 - Comparativo de cliente	43
Tabela 3 - Comparativo de vendas por linhas de produtos	44
Tabela 4 - Acompanhamento técnico	44
Tabela 5 - Tipo de chamada.....	58
Tabela 6 - Análise de tempos de atendimento do call-center	59
Tabela 7 - Casos por cliente.....	59

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Faturação por tipo de cliente	21
Gráfico 2 - Exemplo de estudo de mercado realizado	23
Gráfico 3 - Preferência dos consumidores na informação consultada.....	46
Gráfico 4 - Reação do consumidor antes da compra	47
Gráfico 5 - Conhecimento sugerido de marcas.....	47
Gráfico 6 - Desencadeador da compra.....	48
Gráfico 7 - Serviços oferecidos por empresas concorrentes.....	48
Gráfico 8 - Ações do profissional especializado ao consumidor.....	49
Gráfico 9 - Preferência pela Marca.....	50
Gráfico 10 - Qualidade da relação com o cliente em 2011	55
Gráfico 11 - Qualidade da relação com o cliente em 2012.....	55
Gráfico 12 - Qualidade da relação com o cliente em 2013.....	55
Gráfico 13 - Qualidade da relação com o cliente em 2014.....	55
Gráfico 14 - Qualidade da relação comercial vrs Potencial de cliente – 2011 a 2014 ...	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Construção do bloco base do CRM.....	5
Figura 2- Estágios do CRM	6
Figura 3 – Fatores chave no desenvolvimento da estratégia CRM multicanal.....	10
Figura 4 - Esquema genérico de Multicanal	13
Figura 5 - Referencial Teórico.....	16
Figura 6- Cadeia de comercialização dos produtos Zodiac	21
Figura 7 - Organograma Ibérico	22
Figura 8 - Cadeia logística	24
Figura 9 - Sistemas de informação	27
Figura 10 - Oportunidade criada no salesforce	28
Figura 11 – Website e redes sociais.....	30
Figura 12 - Processo operacional nos serviços de call-center	32
Figura 13- Utilização do MS Access nos planos de ação dos clientes	33
Figura 14 - Planeamento das ações.....	33
Figura 15 - Histórico do cliente	34
Figura 16 - Compromisso como parceiro de negócio.....	35
Figura 17 - Ferramentas de Marketing no cliente.....	36
Figura 18 – Análise SWOT e da concorrência	37
Figura 19 - Relatório tipo de visita ao cliente.....	37
Figura 20 - Análise de vendas.....	38
Figura 21 - Tipo de informação dos clientes potenciais	40
Figura 22 - Qualidade da relação com o cliente	42
Figura 23 - Questionário "tipo".....	45
Figura 24- Património do cliente	53
Figura 25 - ciclo do Customer service	56
Figura 26 - Processo de venda "tipo"	64

Abreviaturas e Siglas

B2B	Business-to-business
cf.	Conferir
CRM	Customer Relationship Management (CRM)
e.g.	Abreviatura da expressão latina "exempli gratia", que significa “por exemplo”
et al.	Abreviatura da expressão latina “Et alli”, que significa “e outros”
FEP	Faculdade de Economia do Porto

CAPÍTULO I - Introdução

Nas últimas décadas, o processo de globalização tem permitido o aparecimento de novas oportunidades mas também de novas ameaças. A integração mundial das empresas e o desenvolvimento das tecnologias de informação deram origem a um novo cenário competitivo. A tecnologia e os seus efeitos subsequentes desencadearam um processo de aproximação da grande maioria das empresas a mercados consumidores nunca antes permitido, possibilitando que empresas locais e regionais competissem num mercado aberto, conforme revela Bogmann (2000).

Mais do que nunca, os negócios estão subordinados a forças de poder forçando ou impelindo a mudança, como: globalização, a mudança de regras, a fusão de empresas, entre outros. Essas mudanças acompanham-nos há algum tempo, contudo atualmente existe mudanças significativas como o e-business, a Internet, o e-mail, os Websites e o comércio eletrônico que são as grandes novidades latentes e que estão a impulsionar mudanças ligadas à estratégia do negócio (Brown, 2001).

De acordo com Peppers e Rogers (2001) é preciso estar preparado para competir em tempo real, transferindo o foco nos produtos e serviços para o foco nos clientes, revendo e redirecionando os processos internos e externos que potenciem o estreitamento nas relações com o cliente. Neste contexto, surgem as estratégias CRM como diferenciadoras, que visam tornar as empresas progressivamente mais próximas e identificadas com os seus melhores clientes e consequentemente, mais competitivas através de um conjunto de estratégias, processos, mudanças culturais e recursos tecnológicos na busca dos melhores resultados.

Nas últimas décadas as empresas partiam de uma situação de comercialização de produtos e serviços por meio de transações, comportando-se como se estivessem constantemente num modelo de aquisição de clientes, procurando retê-los e/ou mantê-los fidelizados. Atualmente, estamos a estabelecer um diálogo com o cliente, para entender e antecipar as suas necessidades individuais e maximizar o valor desse relacionamento, isto tratar-se de uma estratégia CRM, conforme defende Brown (2001).

A Estratégia Multicanal está alinhada com o processo de integração da estratégia CRM, porque potencia os resultados da estratégia de negócios e dos processos de criação de valor, para os clientes. Podemos definir, multicanal como um processo de execução de várias tarefas, executadas por diferentes pessoas dentro ou fora da empresa, no front-office, back-office ou plataformas disponíveis, tanto de forma dinâmica como estática, direcionadas ao cliente.

Greenberg (2001) refere que embora a preservação da fidelidade do cliente tenha sido um princípio das vendas desde o início da história da humanidade, a estratégia CRM constitui um enorme avanço para a criação de um sistema que possibilita os meios para fidelizar o cliente, criando valor.

Para Payne e Frow (2005) o processo de criação de valor transforma os resultados do desenvolvimento estratégico, em mecanismos que permitam extrair e entregar valor ao cliente através de vantagens que aumentem a oferta e a entrega de benefícios sob a forma de uma proposta de valor. Segundo Buttle (2000) a proposta de valor é feita para os clientes, e é particularmente importante definir se ela será sobre os processos, produtos/marca, preço, serviços, comunicação ou sobre as pessoas.

Por outro lado, a competitividade existente, obriga, segundo Shuai, Su, e Yang (2007), ao processo de tomada de decisão rápido e estrategicamente bem definido, sendo que a implementação de uma estratégia CRM multicanal torna-se uma ferramenta que criará condições para organizar e centralizar toda a informação disponível sobre os clientes, suscetível a consulta ao nível operacional, mas principalmente como apoio na decisão.

Segundo a investigação de Swift (2001), é sugerido que a conquista de um novo cliente poderia custar cinco vezes mais que preservar um cliente já existente. O autor observa, que a perda de um cliente representa a não realização de uma série de negócios futuros, considerando que um bom cliente antigo, está diretamente relacionado com uma série de fatores positivos bilaterais na relação comercial, entre eles a elevação dos níveis de confiança e satisfação.

Ainda de acordo com Swift (2001), diversos segmentos do mercado indicam que os clientes antigos tendem a não interromper facilmente as relações com um fornecedor e são mais receptivos a novos produtos e/ou serviços oferecidos. Além disso, quanto mais

antigo o cliente for, maior a probabilidade de que o mesmo possa recomendar a empresa (Swift, 2001).

Desta forma, prospectava-se a necessário de desenvolver e manter relações firmes, individualizadas e duradouras com os clientes. Nesse contexto, a adoção de uma estratégia CRM multicanal baseada numa adequada infraestrutura tecnológica com vista a satisfazer e fidelizar clientes, assume uma importância renovada no mundo contemporâneo.

Este trabalho tem assim, como objetivo, apresentar através de um caso de estudo o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório, no qual se estudará a implementação de uma estratégia CRM – Customer Relationship Management em empresas de atuação Business-to-Business (B2B).

No contexto deste trabalho, procuram-se explorar as seguintes questões de investigação:

- Explorar e analisar, as vantagens da estratégia CRM multicanal de empresas com atuação B2B.
- Compreender como a estratégia CRM multicanal, permite a avaliação e/ou fidelização de clientes atuais e/ou potenciais.

CAPÍTULO II - Revisão de literatura

1. Customer Relationship Management (CRM)

A definição de CRM é um tema atual, que tem sido amplamente estudado, havendo um número crescente de definições, categorizações, considerações conceituais e perspectivas, na forma de abordagem desta temática.

Numa investigação realizada por Zablah, Bellenger e Johnston (2004), na qual analisaram diversos artigos que abordam esta temática identificaram quarenta e cinco definições distintas de CRM, surgindo cinco perspectivas de maior ênfase que conceptualizam o CRM, são elas: Um processo, uma estratégia, uma filosofia, uma capacidade e uma ferramenta tecnológica.

Estas perspectivas recaem, sobre o estudo empírico dos fundamentos de sucesso do CRM realizado por Peelen, Montfort, Beltman e Klerkx (2009), podendo verificar-se na Figura 1, que defende a construção de um bloco base do CRM, consistindo numa visão e numa estratégia que levará a uma experiência valorizada pelo cliente que interage com a organização através de processos, informações e tecnologias de CRM.

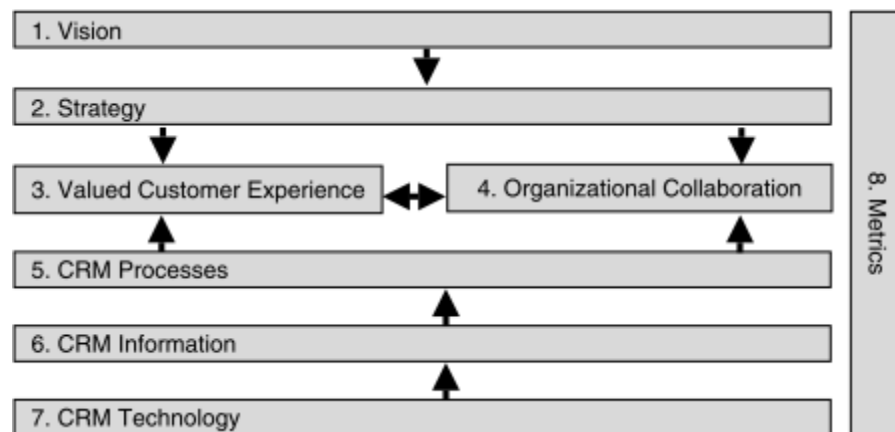


Figura 1 - Construção do bloco base do CRM

Fonte: Peelen, Montfort, Beltman e Klerkx (2009 p. 455)

O CRM é um processo, segundo Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), que pode ser definido como um conjunto de tarefas e atividades que convergem para um resultado esperado. As tarefas e atividades podem ser agrupadas e organizadas em diferentes níveis de

acordo com as necessidades organizacionais. O CRM a um nível mais lato pode ser definido como um processo de criação de conhecimento que pode dar origem a elementos como a recolha de dados. O CRM quando visto como um processo é definido, de modo geral, como um processo que inclui todas as atividades que a empresa tem de realizar para obter relações duráveis e mutuamente benéficas com os clientes. Esta perspetiva sobre CRM toma em consideração que a relação empresa-cliente evoluiu ao longo do tempo (Reinartz et al., 2004). Hughes (2002) afirma que a ideia básica do CRM é recolher uma grande quantidade de informação sobre os clientes, produtos, promoções e outros dados.

Para Shang (2002) o CRM é a combinação entre uma estratégia e os sistemas de informação. O CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, uma integração harmoniosa da gestão e organização dos sistemas de informação que visa proporcionar a compreensão das necessidades do cliente através da melhoria dos processos, para apoiar uma estratégia de negócio e construir relacionamentos de longo prazo com os clientes.

O CRM é definido estrategicamente (cf. Figura 2), de forma ampla com uma abordagem global não deixando de considerar cada uma das partes e a sua interligação para a gestão da relação com o cliente trazendo valor acrescentado para a organização (Payne e Frow, 2005).

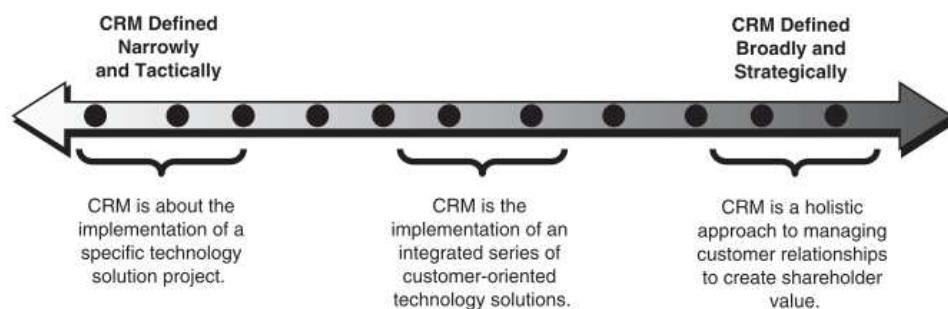


Figura 2- Estágios do CRM

Fonte: Payne e Frow (2005, p. 168)

2. Criação da proposta de valor.

A capacidade de chegar aos clientes mais rentáveis pode ser melhor aproveitada através da compreensão do equilíbrio entre as despesas previstas para adquirir e manter clientes e a margem bruta esperada associada com cada um (Chen e Popovich, 2003). Este equilíbrio pode ser feito através do aumento de vendas mas também com uma maior eficácia e eficiência da organização (Jones, Brown, Zoltners e Weitz, 2005).

Para Payne e Frow (2005), o processo de criação de valor transforma os resultados do desenvolvimento estratégico, em programas que permitem extrair e entregar valor. O cliente recebe da organização vantagens que aumentam a oferta e é visto como um cocriador, estes benefícios podem ser integrados sob a forma de uma proposta de valor, que explica a relação entre o comportamento do produto, a satisfação das necessidades do cliente e o custo total do ciclo de vida do relacionamento com o cliente.

Embora o comportamento do produto seja visto como principal fonte de valor, muitas empresas descobriram que as pessoas, processos e serviços oferecem vantagens competitivas ao contrário dos produtos que se tornam mais mercantilizados. Como a proposta de valor é feita para os clientes, é particularmente importante definir se ela será sobre os processos, produto/marca, preço, serviço, comunicação ou sobre as pessoas. (Buttle, 2000).

O conceito de criação de valor compartilhado pode ser definido com políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto avançam simultaneamente as condições económicas e sociais nas comunidades em que atua. A criação de valor concentra-se na identificação e desenvolvimento de ligações entre o progresso social e económico com o estudo das tendências dos consumidores sobre os produtos ou sobre os pontos de venda. A criação de valor é uma ideia que tem sido reconhecida no mundo dos negócios, onde o lucro é a receita auferida de clientes, menos os custos incorridos (Porter, 2011).

3. Motivação para adotar sistemas tecnológicos de apoio ao CRM

Os dados CRM estão entre as informações mais importantes e abrangentes, disponíveis para a gestão das organizações, em particular quando se trata de empresas que atuam no âmbito B2B, onde a relação entre a empresa e os seus clientes é muitas vezes crucial para a manutenção de um negócio saudável.

No entanto, os dados de CRM são altamente específicos para o relacionamento com os clientes, portanto, analisar todos os segmentos de mercado, todas as categorias de clientes e estudar as formas de relacionamento entre a empresa e o cliente, tem o objetivo de tirar conclusões significativas para as decisões de negócios (Stein, Smith, Lancioni e Richard, 2013).

A informação é a chave para o sucesso da empresa no mercado, que se torna ainda mais relevante numa estratégia CRM, onde a informação do cliente é a base do processo de criação de valor e um dos principais ativos da organização que permite definir prioridades, concentrando-se nas necessidades dos clientes. Isto leva a um aumento de vendas e uma maior capacidade de previsão de compras com impacto positivo na satisfação do cliente, quando apoiado nas aplicações tecnológicas de CRM (Peelen et al., 2009).

Os autores, Hogan, Lemon e Rust (2002), argumentam que as informações dos clientes, podem ser a chave para uma vantagem competitiva sustentável, se adquiridas, geridas e modeladas corretamente. Aqui verifica-se uma clara ligação aos processos de CRM. Esses processos precisam de ser ajustados para identificar de forma eficaz os clientes atuais e clientes prospectos, criando métricas que permitam estudar a semelhança de perfis para construir relações sólidas e rentáveis.

Para a implementação do CRM, as organizações dependem de tecnologias de informação. Muitas aplicações de CRM têm sido desenvolvidos numa vertente multicanal que sustenta várias áreas como o serviço pós-venda, marketing e processos de vendas, força de vendas, armazenamento de dados, gestão de campanhas, gestão de conteúdo, gestão de plataformas de contacto com os clientes, outras plataformas de vendas como as vendas on-line ou vendas telefónicas e na análise de dados diversos igualmente relevantes para a sustentabilidade do negócio (Peelen et al., 2009).

É espectável que o uso de aplicações informáticas integradas na estratégia CRM, permita a recolha, processamento e distribuição de informações dos clientes, através de múltiplos canais, potenciando desta forma, ter um impacto positivo na capacidade de organização para gerir bons relacionamentos com os clientes (Bitner, Brown, e Meuter, 2000) criando assim a satisfação total do cliente (Mithas, Krishnan e Fornell, 2005).

Um fluxo de informação melhorado, permite a aquisição de novos clientes, manter os clientes existentes. Adicionalmente, um maior conhecimento por parte dos colaboradores da empresa principalmente a força de vendas, terão um impacto positivo na resposta dada aos clientes, consequentemente, as atividades desta etapa de iniciação e manutenção da carteira de clientes levará a um impacto positivo no valor da empresa. Como a força de vendas, de um modo geral, tem melhor informação sobre os hábitos dos clientes, esta deve ser capazes de oferecer um atendimento especial e personalizado, que origine um melhor relacionamento (Pan, 2003).

Se a empresa pode atender melhor e mais rapidamente um cliente, sabendo o que ele precisa e quando precisa, a informação é utilizada para satisfazer e reter o cliente, seja através de um menor tempo de espera, diminuição do tempo de entrega do pedido ou ainda na escolha do canal de atendimento (Rodriguez, 2011).

Com as tecnologias de informação aplicadas à estratégia CRM multicanal, os clientes podem ser segmentados de acordo com as suas necessidades, e podem ser tratados em conjunto. A disponibilização de informações sobre os clientes passa a ser centralizada e utilizada em tempo real para melhorar as vendas, a partir de qualquer departamento ou canal de comercialização. Desta forma, a organização pode utilizar estas informações para tomar decisões e melhorar a sua oferta junto do cliente (Rodriguez, 2011).

4. Enquadramento estratégico do Multicanal

Diversos autores potenciam uma mudança na abordagem massiva ao mercado que passará, por uma abordagem individualizada e personalizada. Esta abordagem permite explorar outros canais de contato com o cliente, como as vendas eletrônicas pela internet ou via telefónica (call-center), permitindo um nível mais abrangente para o cliente (Peppers e Rogers, 2001).

Em resumo, o processo de desenvolvimento da estratégia CRM multicanal envolve uma avaliação detalhada da estratégia de negócio e no desenvolvimento de uma estratégia apropriado para o cliente. Isso deve fornecer à empresa uma plataforma mais clara sobre o que desenvolver e implementar nas suas atividades de CRM (Payne e Frow, 2005).

A estratégia do CRM Multicanal, segundo Payne e Frow (2005), tem cinco fatores chave, sendo eles: (i) o processo de desenvolvimento estratégico; (ii) o processo de criação de valor; (iii) o processo de integração multicanal; (iv) o processo de gestão de informação; e (v) o processo de avaliação de performance, verifica-se na Figura 3, a importância destes fatores e a forma como se interligam em toda a estratégia CRM.

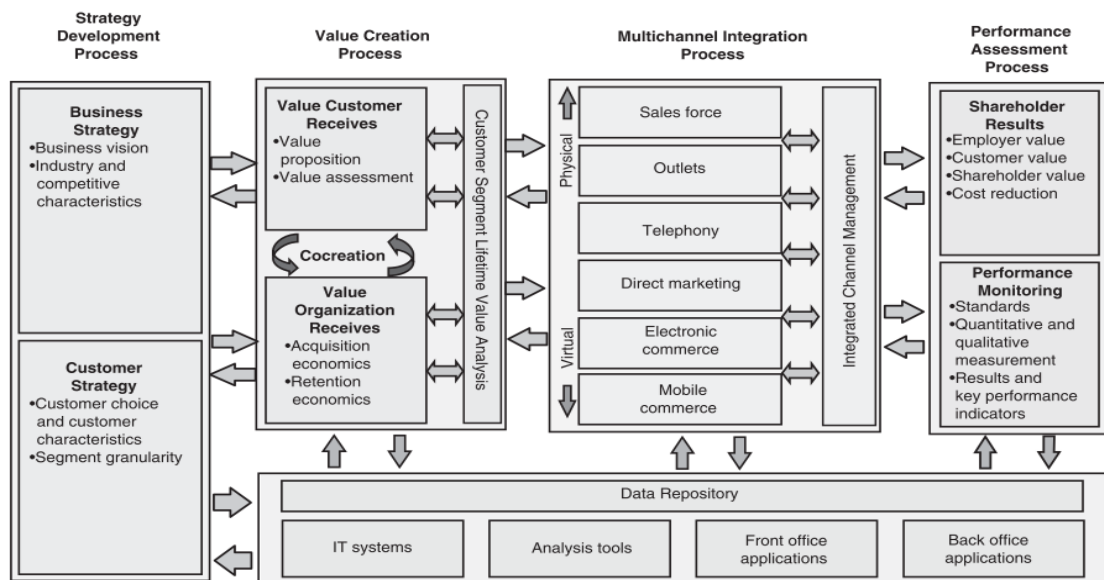


Figura 3 – Fatores chave no desenvolvimento da estratégia CRM multicanal

Fonte: Payne e Frow (2005, p. 171)

A estratégia do negócio deve ser considerado em primeiro lugar para determinar como a estratégia para o cliente deverá ser desenvolvida mas também deve evoluir ao longo do tempo e moldar-se ao mercado e ao cliente. O processo de estratégia de negócio pode

começar com uma abordagem ou articulação da visão da empresa, especialmente no que se refere à estratégia CRM. A análise do mercado deve ser preconizada por abordagens mais contemporâneas para incluir os concorrentes e demais intervenientes, desta forma estudar, como se interagem, podendo ser medido o estado de maturação do uso das tecnologias de informação disponíveis (Davidson, 2002).

Apesar da estratégia CRM exigir uma abordagem funcional cruzada por toda a empresa, quando diferentes departamentos estão envolvidos no desenvolvimento de estratégia global, devem prestar especial atenção à integração no contexto CRM, da vertente multicanal (Rubin, 1997).

O processo de criação de valor tendo já sido detalhado no Capítulo II, no ponto 2, merece ser reforçado, esta proposta de valor terá de estar alinhada com a segmentação dos clientes por critérios definidos na estratégia da empresa que irá transmitir-se diretamente ao processo de integração multicanal.

Segundo Payne e Frow (2005), o processo de integração multicanal é sem dúvida um dos processos mais importantes na estratégia CRM, porque une os resultados da estratégia de negócios e processos de criação de valor que são traduzidos em atividades de valor acrescentado para os clientes.

A integração multicanal agrega um modelo de canal híbrido, dividido em contactos físicos e virtuais (Friedman e Furey 1999; Moriarty e Moran 1990), que envolve vários canais. Os contactos físicos são: a força de vendas, pontos de venda, parceiros de negócios; os contactos virtuais como lojas on-line, websites, venda por e-mail, radio, televisão e o apoio telefónico que pode, gerar vendas ou apenas acompanhamento. Atualmente são diversos os canais pelo qual a empresa pode interagir com o cliente.

Segundo, Rosenbloom (2007), a utilização da estratégia multicanal pode ser aproveitada em sinergia com parceiros de negócio, permitindo a procura da eficácia e eficiência. Numa estratégia multicanal bem desenvolvida é possível baixar os custos de distribuição, pois existem outros canais disponíveis para satisfazer a necessidade do cliente. Quando se procuram parceiros de negócio que prestam serviços externos, deve-se assegurar a cooperação e partilha de objetivos a longo prazo.

O objetivo principal da estratégia CRM é estar centrado no cliente, ele deverá ter uma boa experiência com cada canal, para que a criação de valor seja alcançada num contexto multicanal. Esta avaliação deverá ser um processo abrangente para garantir que os objetivos estratégicos da empresa são alcançados (Payne e Frow, 2005).

Com o processo de integração da estratégia CRM multicanal, existe diversas informações tanto dos clientes, como dos parceiros de negócio, do mercado, de concorrentes e informações dos pontos de contacto entre todos os intervenientes, toda a gestão desta informação, atualmente, é feita em repositório de dados dentro das tecnologias de informação, que fornece de forma transversal a todos os intervenientes a informação necessária mas também permitir medir a atividade do negócio para uma melhor análise do processo de avaliação de desempenho (Greenberg 2001).

Este grande número de canais pode criar algumas oportunidades de melhoramento no relacionamento com os clientes, para isso deve haver um cuidado redobrado na sua implementação. Com o amadurecimento dos canais de internet no âmbito B2B e perante um comprador mais exige no preço e mais sensível ao serviço prestado, conduz as empresas à mudança de canais, procurando vantagens competitivas e recursos com capacidades dinâmicas para acompanhar as transformações existentes no mercado (Wilson e Daniel, 2006).

Verifica-se que o multicanal são todos os pontos de contacto entre a empresa e o cliente, não apenas para a realização de vendas, mas sim numa estratégia que está aliada ao CRM que permite a fidelização e satisfação do cliente.

No âmbito de atuação B2B, verifica-se, (cf. Figura 4), de uma forma abrangente e genérica, os pontos de contacto possíveis com um cliente e vários intervenientes no mercado. Do ponto de vista comercial pode ser através da força de vendas, das lojas físicas ou on-line, Mailing ou através de call-center. Do ponto de vista do “Customer Service” pode ser através dos SAT-Serviço de apoio técnico, Call-center ou Mailing. Do ponto de vista dos vários intervenientes existentes no mercado, poderá ser com o consumidor, concorrente, fornecedor ou outros clientes. Do ponto de vista do Marketing, serão todos os meios de comunicação como a internet, redes sociais, televisão, rádio, publicidade estática, imprensa, em forma de patrocínio, mas também

dentro dos pontos de venda (lojas físicas) através de materiais como expositores, folhetos e merchandising, existe também a possibilidade de haver pessoas que promovem o produto ou o demonstram. Do ponto de vista dos serviços prestados ao cliente, deve ser incluído neste processo, os serviços de suporte financeiro e suporte logístico, pois todos contribuem para a satisfação do cliente.

Como se verifica, existem diversos canais a explorar com um cliente, e estes quando estão integrados numa única visão e objetivo, proporciona a estratégia CRM multicanal.



Figura 4 - Esquema genérico de Multicanal

Fonte: Elaborado pelo autor

A estratégia multicanal vai permitir que as informações geradas em cada contacto com o cliente sejam integradas e armazenadas, dessa forma será possível traçar o perfil do cliente analisando todas as suas interações com a empresa. Bons mecanismos de captura e organização de dados vão permitir direccionar melhor as ofertas, eventos e ainda acompanhar os clientes através de processos de avaliação.

CAPÍTULO III - Metodologia

Um dos principais objetivos referidos na introdução, foi descobrir como as componentes da estratégia CRM multicanal são efetivamente desenvolvidos em organizações que alcançaram o sucesso na implementação dessa estratégia.

Para isso, iremos neste trabalho desenvolver uma pesquisa de metodologia Qualitativa com uma dimensão empírica exploratória, através de entrevistas. Estas entrevistas anônimas permitem revelar o entendimento sobre a estratégia CRM multicanal praticado na empresa em todos os departamentos e desta forma recolher as informações necessárias para este estudo.

Uma vez que sou colaborador da empresa analisada no caso de estudo, não sou um elemento neutro nesta investigação mas não fiz parte dos entrevistados, algumas informações complementares as entrevistas são informações informais que tenho acesso tais como apresentações de reuniões, relatórios, acesso privilegiado a plataforma informática Salesforce.com e outras que fazem parte da orgânica de funcionamento diário da empresa. Informações estratégicas, a identificação dos entrevistados e matérias do foro interno da empresa no qual tenho dever sigiloso, são ocultadas e não são analisadas nem expostas ao pormenor tanto de forma direta ou indireta, para não interferir com questões de ética e de confidencialidade profissional.

1. Procedimentos

O recurso à análise de conteúdo com o objetivo de tirar partido de um material dito “qualitativo” é frequentemente necessário (Bardin, 1979).

Os resultados obtidos após a realização do escrutínio e da codificação (frequências absolutas ou relativas) constituem os dados “brutos”, que podem ser analisados no Anexo 2.

O objetivo será estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar que o corpo de hipóteses é verificado pelos dados do texto.

2. Investigação

Esta investigação sobre a estratégia CRM multicanal em empresas de atuação B2B (Business-to-Business) foi realizada com base no método “estudo de caso”, este método procura responder a questões do tipo, “como?” e “porquê?”. De acordo com a classificação de Yin (1993), que categoriza o estudo de caso, em três tipos (descritivo, exploratório e explanatório), esta análise enquadra-se nos termos do estudo de caso exploratório.

A Figura 5, apresenta todas as etapas seguidas ao longo desta investigação, sendo que se iniciou com a definição da questão de investigação, de seguida foi efetuada a recolha e tratamento de referências teóricas relativas a modelos de implementação de CRM. A fase seguinte refere-se à elaboração do estudo de caso, culminando a tese com a elaboração das conclusões.

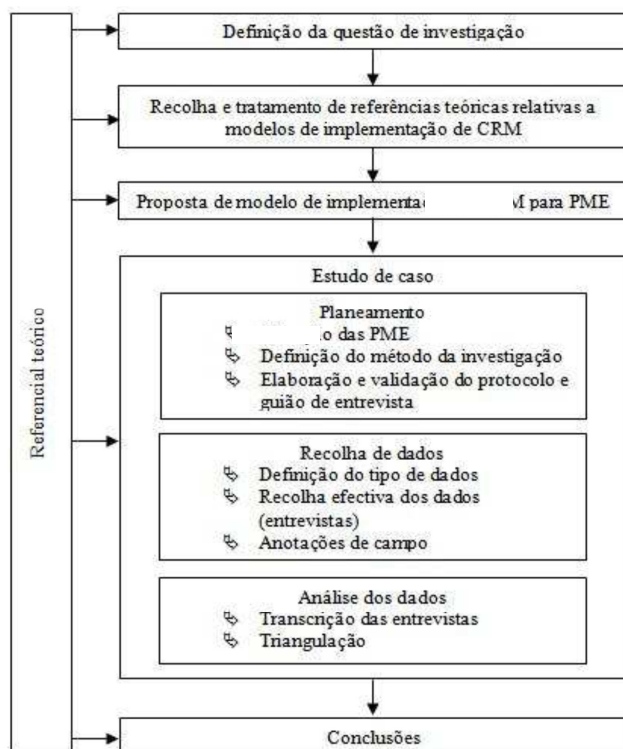


Figura 5 - Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

Na fase de planeamento foi definida a forma como a investigação seria desenvolvida, através da seleção da empresa e pessoas a colaborar, do método a utilizar e da criação do guião de entrevista. A empresa foi selecionada com base na aplicabilidade direto no dia-a-dia laboral do Multicanal da estratégia CRM.

No que diz respeito à seleção do método de recolha de dados a utilizar na fase seguinte, esta recaiu sobre a realização de entrevistas presenciais aos colaboradores, diretores e administradores da empresa, o objetivo foi encontrar uma amostragem entre vários departamentos de vários níveis hierárquico.

Após solicitação de 20 entrevistas entre diversos departamentos como a Administração da empresa, Comercial, Supply chain, Marketing e Serviço a cliente (Customer service), foi possível realizarmos 13, sendo elas distribuídas:

- Administração da empresa – 2 entrevistas
- Departamento Comercial – 7 entrevistas
- Departamento Supply chain – 1 entrevista
- Departamento Marketing – 1 entrevista
- Departamento Serviço a cliente (Customer Service) – 2 entrevistas

Com o intuito de uniformizar os resultados finais da investigação, foi elaborado, na fase de planeamento, um guião de entrevista que tivesse em conta o objetivo da tese, que está apresentado no (cf. Anexo 1).

A recolha de dados privilegiou características qualitativas, ou seja, com especial atenção para os processos.

Na fase de análise dos dados foi utilizado o software NVIVO 10, este software suporta métodos de pesquisa qualitativos que permitiu reunir, organizar e fazer a análise dos conteúdos das entrevistas, medir a sistematização da informação existente e com isto ter maior fiabilidade nas conclusões.

A maior dificuldade encontrada, prendeu-se ao facto de cada entrevistado ter um entendimento diferente em relação a algumas perguntas, isto deve-se ao facto do amadurecimento dos colaboradores no tema da estratégia CRM, não ser uniforme.

Foi primordial o estudo das entrevistas para sentir como cada colaborador, independentemente do seu nível hierárquico, vê a implementação da estratégia CRM na empresa, e levar a conclusões concisas.

CAPÍTULO IV - Resultados

Estudo de Caso - ZODIAC POOL CARE IBÉRICA

A Zodiac foi fundada em Paris no ano 1896, o conceito inicial foi criado por Maurice Mallet onde desenvolveu produtos usando uma abordagem inovadora.

Inicialmente, aptou o nome "Société Française de Ballons Dirigeables et d'Aviation Zodiac", focou o seu negócio no sector do transporte aéreo numa altura em que as atenções gerais se centravam na promoção do automóvel. Em 1909, nasceu o primeiro aparelho voador Zodiac, com o nome Zodiac I a apesar da morte de Maurice Mallet, em 1926. A partir de então a Zodiac evolui ao ritmo do progresso tecnológico e na compra de patentes e de empresas de alto potencial.

Atualmente a Zodiac Pool Care é gerido pelo Fundo de investimento Carlyle, que foi fundada em 1987 e tem sede em Washington D.C. e opera em 4 grandes áreas de negócio: Aquisição de empresas, Gestão de ativos, Estratégias de mercado e gestão de fundos. A sua faturação supera os 150 mil milhões de euros.

A divisão das Piscinas, designada atualmente por Zodiac Pool Care tem uma faturação de 400 milhões €, mais de 700 patentes de produtosativas e cerca de 1100 funcionários, 210 nas vendas, 90 em investigação e desenvolvimento, 60 no Marketing e 135 no apoio ao cliente, o negócio assenta na conceção, fabrico e comercialização de equipamentos inovadores para a piscina: Climatização, tratamento da água, limpeza e bombagem/filtração.

Tem um total de 8 fábricas sendo que três estão situação em França, e as restantes, distribuídas pela Alemanha, China, Austrália, Africa do Sul e Estados Unidos da América.

A Zodiac Pool Care Europe (comercial), fatura cerca de 110 milhões de euros com filiais em França, Espanha, Portugal, Itália, Alemanha e Reino Unido.

A Zodiac entrou no mercado Português em 2010, atualmente em Portugal fatura cerca de 1,5 M€, sendo que está ligada diretamente à Zodiac Pool Care Ibérica que no mercado Espanhol tem uma faturação que ultrapassa os 8M€.

No mercado português, o sector estima que existam cerca de 250 profissionais especializados na construção, instalação e manutenção de piscinas e um parque de piscinas instaladas de 120 mil unidades com uma média de construção de 10 anos.

A Zodiac desenvolve e fabrica equipamentos para o cuidado da piscina, onde é designado como Pool Care, mas apenas comercializa os produtos no âmbito B2B onde os seus clientes são exclusivamente empresas e não os consumidores. Em Portugal existem 4 grandes canais de comercialização: Distribuidores, Profissionais especializados, Clientes parceiros e Distribuição moderna.

As empresas distribuidoras têm um âmbito de trabalho B2B e revendem todos os equipamentos de piscina de diferentes marcas a profissionais especializados com menos potencial ou de dimensão mais pequena.

Os profissionais especializados, comercializam os produtos ao consumidor, estas empresas têm pontos de venda e alguns têm loja on-line, onde são expostos os materiais de várias marcas inclusive da Zodiac.

Os clientes parceiros designados ZODIAC PREMIUM (ZP), têm as mesmas características que os grandes profissionais especializados mas devido ao seu potencial e aptidão para trabalhar a marca Zodiac são distinguidas com exclusividade geográfica, esta parceria é desenvolvida nos princípios de confiança e aliança onde são diferenciados com acesso prioritário no lançamento de novos produtos, nos serviços de assistência técnica, condições comerciais e financeiras melhoradas, campanhas comerciais específicas, destaque no website da Zodiac, materiais de marketing e de animação de ponto de venda personalizados, mas por outro lado têm níveis mínimos de compras que têm que garantir.

As lojas de distribuição moderna de bricolage, conhecidas por grandes superfícies e designadas atualmente como DiY (Do-it-yourself) revendem os produtos diretamente ao consumidor sendo classificadas como lojas não especializadas.

Podemos verificar na Figura 6, que demonstra a cadeia de distribuição dos produtos Zodiac.

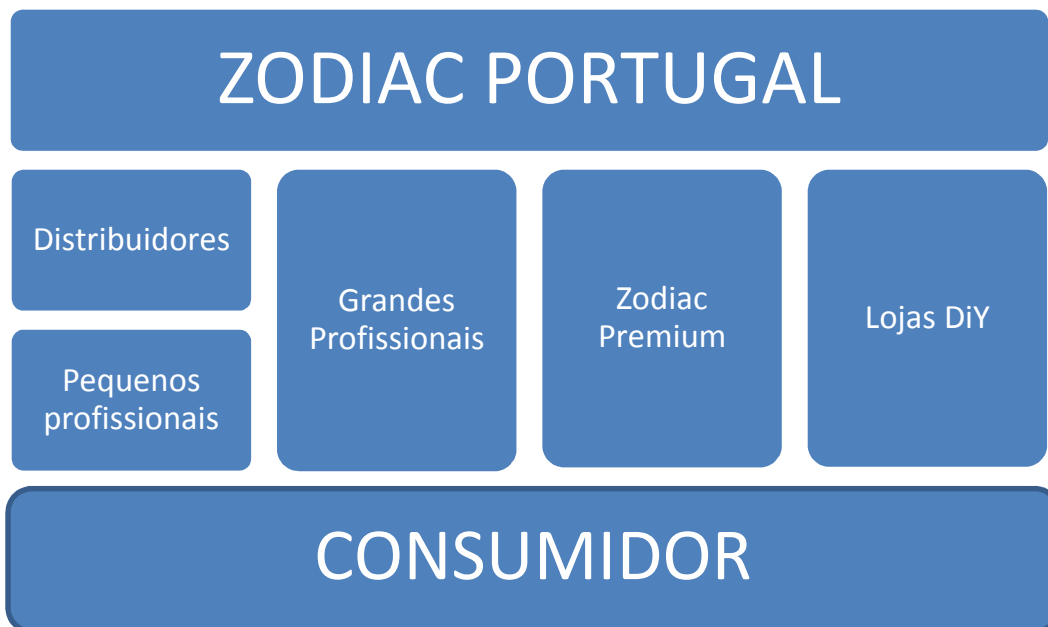


Figura 6- Cadeia de comercialização dos produtos Zodiac

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados da Zodiac

A homogeneização da faturação por tipo de cliente é um dos objetivos globais da Zodiac para minimizar riscos e poder implementar a estratégia definida (cf. Gráfico 1), pode-se verificar uma grande melhoria neste sentido entre 2011 primeiro ano de atuação no mercado diretamente em Portugal e 2012.

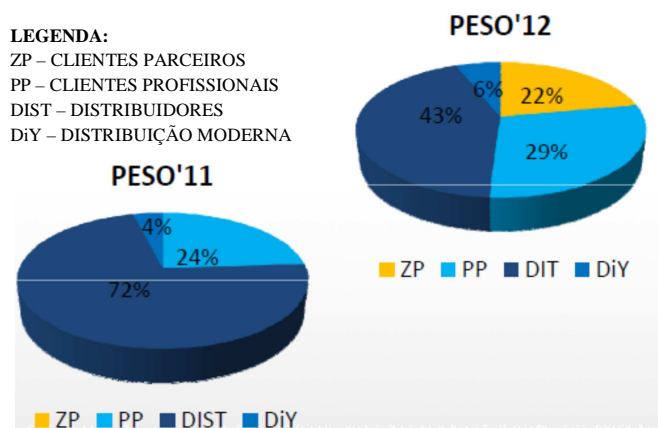


Gráfico 1 - Faturação por tipo de cliente

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados da Zodiac

A faturação atualmente, é distribuída pelos 4 canais, onde existem diferentes grandezas, os clientes Profissionais pesam cerca de 63% da faturação onde estão incluídos os clientes parceiros (ZP), os distribuidores com um peso de 22% e as cadeias de distribuição modernas (DiY) com 15%.

Paralelamente com a cadeia de comercialização dos produtos Zodiac, existem 3 empresas externas a assegurar a assistência técnica e pós-venda de toda a gama de produtos Zodiac designados como SAT's. Uma das empresas presta assistência técnica e pós venda a nível nacional de três famílias de produtos que são reparados exclusivamente em oficina. As outras duas empresas são especializadas apenas na gama de Climatização que obriga a reparações em casa do consumidor, estas duas empresas estão divididas geograficamente uma para o norte e outra para o sul do país.

A Zodiac Pool Care Ibérica apresenta, um efetivo de 26 colaboradores em Espanha e 4 em Portugal, divididos por 7 departamentos tal como é apresentado na Figura 7.

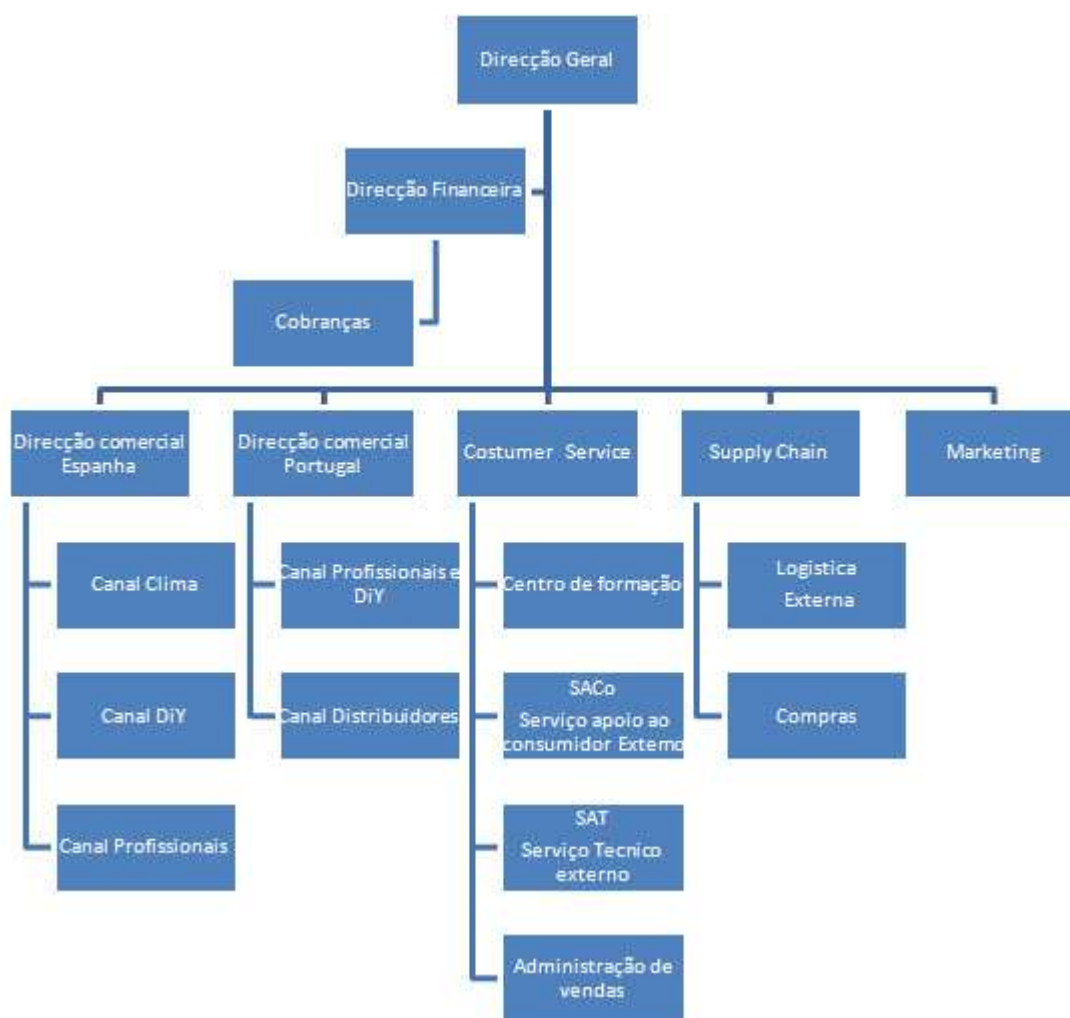


Figura 7 - Organograma Ibérico

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados da Zodiac

A Zodiac tem como objetivo, tornar-se a marca líder nos equipamentos do cuidado para a piscina até 2016. Existe estudos de mercado encomendados pela Zodiac que apoiam o desenvolvimento da estratégia. Em Outubro de 2012 foi realizado um estudo pela GFK

que consistiu em 402 entrevistas a pessoas com mais de 30 anos e proprietários de piscinas privadas com o tema de perceber os hábitos de consumo destes produtos, uma das perguntas realizadas foi: O local preferido para a compra dos produtos de piscina, no Gráfico 2, conseguimos perceber qual o canal preferido na aquisição destes produtos.

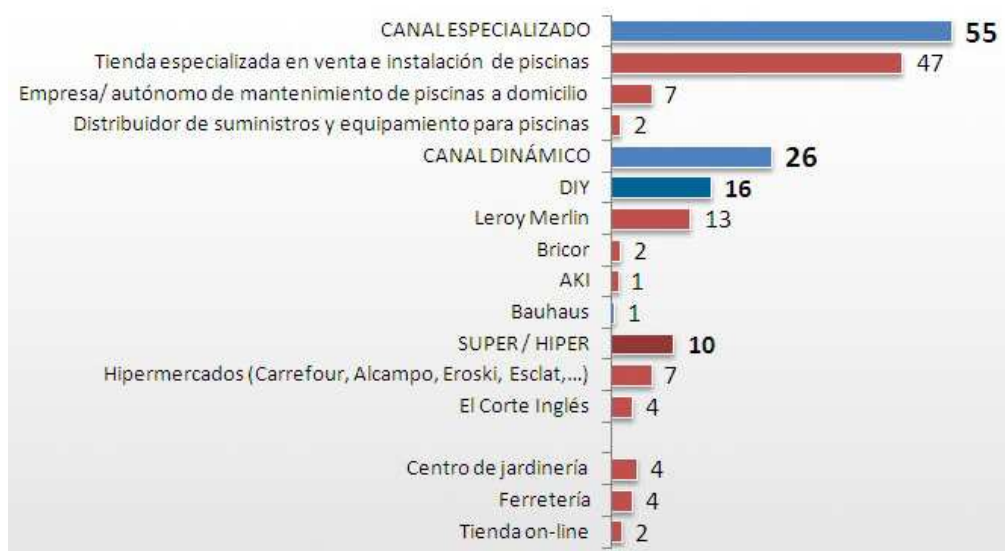


Gráfico 2 - Exemplo de estudo de mercado realizado

Fonte: Elaborado pela GFK, estudo de mercado 2012

A cadeia logística dos produtos Zodiac, inicia com o fabrico dos equipamentos nas 8 fábricas existentes, na Europa esses produtos depois de fabricados são armazenados num armazém Central localizado em França. Esta base logística apenas distribui os produtos pelos armazéns de cada uma das filiais da Europa onde a Zodiac está presente, no caso da Zodiac Pool Care Ibérica, existe um armazém localizado em Barcelona e é a partir dele que são distribuídos os produtos para os clientes ibéricos, no caso das peças suplentes (Recâmbios) são enviadas diretamente para os SAT's – Serviços de apoio técnico. Existe exceções neste processo, pois pontualmente, determinadas fábricas fornecerem diretamente a base logística Ibérica, isto acontece apenas em determinadas épocas do ano em situações muito particulares. A base logística que inclui a preparação dos pedidos de encomenda dos clientes é assegurada por uma empresa externa.

O caso de estudo aqui apresentado, apenas é abordado a cadeia logística a partir do armazém da Zodiac Pool Care Ibérica, ficando de fora o Armazém Central da Europa e todas as fábricas. Esta cadeia logística é apresentada na Figura 8.

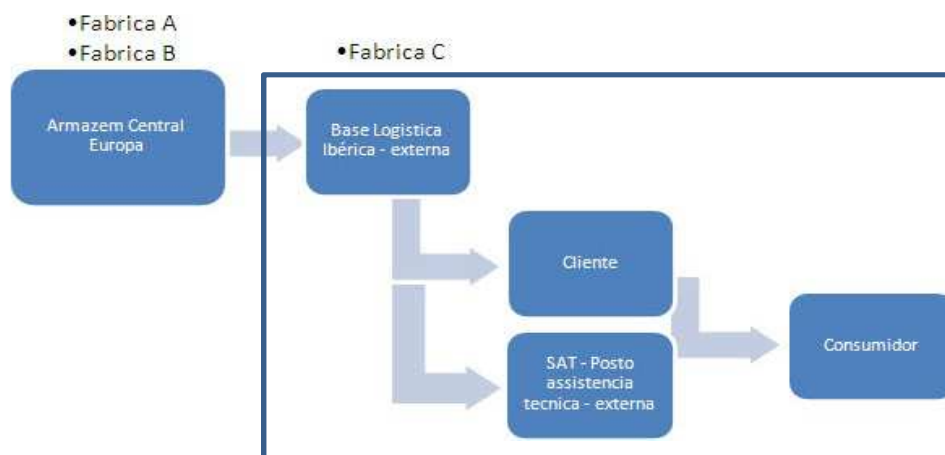


Figura 8 - Cadeia logística

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados da Zodiac

No que concerne à distribuição da faturação dos produtos, a área da Climatização tem um peso de 49,7% da faturação, Limpeza 30,4% e o tratamento de água 19,9%.

Como organização, a Zodiac tem fortes Valores (cf. Anexo 6) e exige que os colaboradores os entendam e os implementem, são eles:

- ✓ Estamos impulsionados para o Consumidor e focados no cliente;
- ✓ Nós inovamos e perseguimos a excelência em tudo que fazemos;
- ✓ Seguimos os resultados através do trabalho em equipa;
- ✓ Criamos relações de honestidade e confiança;
- ✓ Partilhamos a paixão pelos resultados.

Para a Zodiac o foco está no cliente, ele é o centro da empresa e é sobre ele que são otimizados os processos, produtos e os serviços com vista a satisfazer o consumidor (cf. Anexo 7), a Zodiac desenvolve produtos baseados na necessidade do consumidor e desenvolve a estratégia a pensar no cliente seja ele Distribuidor, profissional especializado ou DiY, para melhor satisfazer o consumidor.

A implementação de uma estratégia CRM tem como base a visão da Zodiac sobre o mercado que dinamiza a construção de uma estratégia que leve os clientes a uma boa experiência de compra suportada em tecnologias de informação que otimizam os processos desde o fornecedor até ao cliente e possibilita por fim, a medição de desempenho através de métricas que avaliam a sua satisfação.

Com vista na melhoria do serviço prestado, a Zodiac trabalha com algumas empresas externas que prestam serviços de assistência técnica (SAT's), serviço de apoio a

consumidor (call-center) e de logística, a opção estratégica de optar por serviços externos prendem-se ao facto de otimizar recursos e baixar os custos inerentes a estas atividades que em alguns casos são sazonais devido ao aumento da atividade na estação primavera/verão.

Os intervenientes do mercado das piscinas esperam ter fornecedores que satisfaçam a preferência dos consumidores e elegem empresas que proporcionem um serviço de qualidade tanto ao nível logístico, comercial e pós-venda, ao mesmo tempo valorizam produtos inovadores e fiáveis, a preços competitivos. Depois de determinadas estas preferências dos intervenientes foi delineada uma proposta de valor, que assenta na satisfação do cliente não obstante que depende diretamente da satisfação do consumidor. A Zodiac, define estrategicamente que o cliente está no centro da empresa e proporciona-lhe diversos meios de apoio definido como a proposta de valor:

- Animação do ponto de venda, através de vários materiais de marketing como wobblers, toten's, folhetos comerciais, folhetos técnicos, expositores, shop-in-shop que são zonas personalizadas para o cliente dentro da sua loja como produtos de exposição e produtos de demonstração que os clientes podem experimentar.
- Apoio comercial através do delegado comercial que tem a missão uma ligação próxima com os colaboradores da empresa cliente e procura encontrar soluções adequadas para cada situação que surja por parte do consumidor.
- Disponibilização de ferramentas e plataformas eletrónicas para preconizar soluções adequadas ao consumidor, tanto de aconselhamento como de prescrição dos produtos através do dimensionamento dos equipamentos que satisfaz a necessidade apresentada pelo consumidor.
- Formação contínua. A formação comercial desenvolve os conhecimentos sobre os produtos mas também os seus argumentos de venda. A formação técnica dos produtos para que o cliente fique com autonomia para executar pequenas assistências pós-venda. A formação das ferramentas e plataformas disponíveis. Estas formações são asseguradas pelos colaboradores da Zodiac, mas existem também formações e workshops proporcionados pela Zodiac com temas diversos como a gestão da empresa, técnicas de vendas, ações de marketing e apresentação do ponto de venda, estas são assegurados por empresas externas e especializadas nestas áreas.

- Garante a assistência técnica de pós-venda em casa do consumidor no prazo máximo de 48hr em equipamentos de climatização, devido ao tamanho e peso dos equipamentos, mas também por serem produtos fixos inerentes as instalações da piscina. Nos equipamentos de tratamento da água e de limpeza, assegura um serviço pós-venda que inclui o levantamento e entrega dos produtos em casa do consumidor.
- Disponibilidade de um call-center e um e-mail para esclarecimento de dúvidas comerciais, pedido de informações, reclamações, solicitação de assistências técnicas. Este serviço é prestado por uma empresa externa e monitorizado pela Zodiac, este serviço está disponível para cliente e consumidores.

Além dos meios abordados a Zodiac tem como linha de orientação, proporcionar ao cliente e ao consumidor, o preço do produto competitivo e ajustado ao mercado em relação as suas especificações e características.

1. Tecnologias e sistemas de informação

Com a implementação da estratégia CRM, foi prioritário delinear uma visão a longo prazo dos sistemas de informação para melhor agregar as pessoas, procedimentos e equipamentos que recolhem, processa, armazena e distribui informações (Turban, McLean e Wetherbe, 1999).

Deste modo uma das componentes incidiu na utilização de tecnologias de informações que são um suporte tecnológico dos sistemas de informação e consiste num conjunto composto por processos cognitivos (softwares) e materiais (hardware) necessários para a recolha, processamento, memorização e distribuição da informação (Turban et al., 1999).

Os dados disponíveis transformam-se em informações que posteriormente proporcionam conhecimento. Os dados são descrições elementares de objetos, eventos, atividades ou transações que são registados, classificados e guardados. A Informação não é mais que dados organizados de forma a proporcionarem sentido e valor ao recetor, enquanto o conhecimento advém dos dados e da informação organizada e processadas de forma a transmitirem uma maior compreensão, experiência e aprendizagem acumulada, aplicada a um problema ou atividade (Rainer, 2007).

No desenvolvimento da estratégia CRM, foi utilizado como software base de apoio à estratégia CRM, o salesforce.com, proporcionando um armazenamento on-line, seguro, versátil e acessível a toda a organização como se pode verificar na Figura 9.

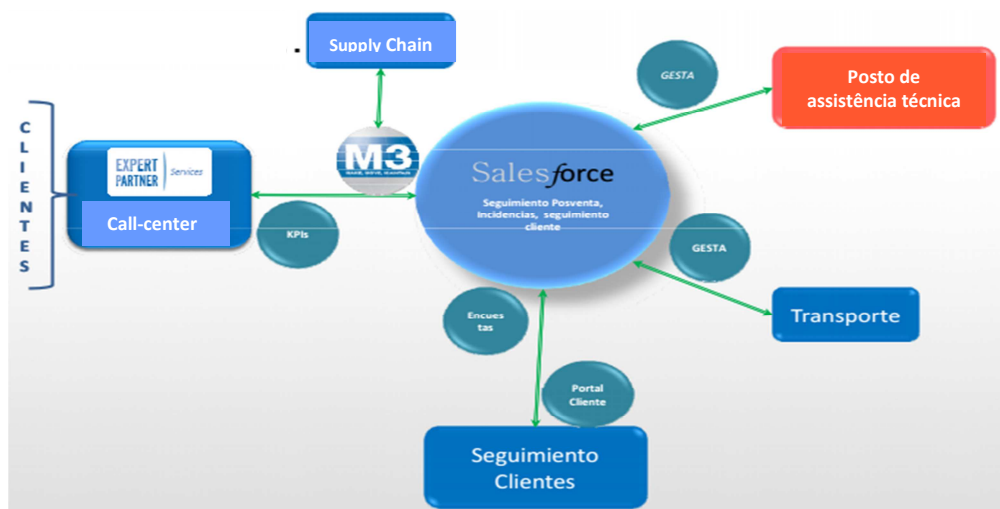


Figura 9 - Sistemas de informação

Fonte: Elaborado pela Zodiac

A Zodiac utiliza outros software's que se apoiam no salesforce, eles permitem a gestão operativa e o apoio comercial ao cliente e consumidor. Atualmente o salesforce cobre na totalidade a gestão do cliente, todos os interfaces e plataformas informáticas são interligadas através do salesforce onde permite uma consulta e uma visão global do cliente.

“GESTA” é um software interno de gestão de incidências de assistência técnica, ele foi desenvolvido para ajudar as empresas externas de assistência técnica a seguirem um procedimento universal de diagnóstico e registo de avarias, este software trabalha diretamente com o Salesforce.

“BILPIS” é um software on-line de dimensionamento térmico, disponível a todos os clientes através de um acesso reservado no website da zodiac, esta ferramenta do ponto de vista comercial proporciona uma vantagem competitiva na prescrição dos produtos pois tem características e informações únicas inexistentes no mercado, o “BILPIS” suporta a decisão técnica de acordo com as necessidades do consumidor pode-se analisar no Anexo 3. Este software tem ligação direta com o salesforce, criando oportunidades de negócio, designado como “caso”, e agregado ao histórico de cada cliente (cf. Figura 10), permitindo monitorizar a taxa de sucesso e de acompanhamento do início ao fim do negócio. Esta plataforma tem especial relevância pois suporta o apoio técnico definido na proposta de valor dada ao cliente.

Ação	Nome da oportunidade	Data de criação	Consumer	Access to BILPI details
239443		05-09-2014		http://pro.zodiac-poolcare.com/piscine/fr/26/re...
237351		05-09-2014		
233988	05-09-2014	05-09-2014	200422	extérieure
233988	27-07-2013	27-07-2013	15-07-2013	Surface of the pool 19,5
233988	27-07-2013	27-07-2013	15-07-2013	Volume of the pool 29,3
233085	18-07-2013	18-07-2013	U00012	Source
231051	30-07-2013	30-07-2013		Fase 1
229195	15-07-2013	15-07-2013		Probabilidade (%) 10%
228539	05-07-2013	05-07-2013		Consumer lookup
226923	25-04-2014	25-04-2014		http://pro.zodiac-poolcare.com/piscine/fr/26/re...
226924	25-04-2014	25-04-2014		http://pro.zodiac-poolcare.com/piscine/fr/26/re...
226925	25-04-2014	25-04-2014		http://pro.zodiac-poolcare.com/piscine/fr/26/re...
226723	24-04-2014	24-04-2014		http://pro.zodiac-poolcare.com/piscine/fr/26/re...
226725	24-04-2014	24-04-2014		http://pro.zodiac-poolcare.com/piscine/fr/26/re...
226727	24-04-2014	24-04-2014		http://pro.zodiac-poolcare.com/piscine/fr/26/re...

Figura 10 - Oportunidade criada no salesforce

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

“WEBSITE” Os consumidores e clientes podem consultar as últimas novidades, características do produto, principais vantagens e conselhos. Junto de cada produto está

disponível o manual do utilizador e a brochura comercial, esta plataforma é útil para suportar as pesquisas feitas pelos consumidores, na sequência desta escolha ou interesse existe uma lista dos revendedores autorizados na venda dos produtos Zodiac é nesta lista que os clientes parceiros (ZP) têm um maior relevo e notoriedade. O website permite também ao consumidor o registo on-line dos produtos e por sua vez dar início ao período de garantia, existem pontualmente campanhas comerciais de períodos mais alargados de garantia em produtos registados on-line, desta forma permite aumentar a base de dados existentes dos consumidores, estes dados transformam-se em informação quando agregados no salesforce ao histórico do cliente que efetuou a venda do produto. O “Website” é também a plataforma utilizada para que os clientes, tenham acesso à área restrita que lhes permite usarem as demais plataformas disponíveis como o “MEDIA CENTER”, “BILPIS”, “EZSALES” e “CARE CENTER”.

Podendo as redes sociais estarem inseridas no universo dos sistemas de informação, pois existem fluxos de informação de entrada e de saída com um processamento intermédia da informação que é monitorizada e permite concluir a interação do público em geral e a marca, analisando os conteúdos disponibilizados e percebendo quais aqueles que mais interesse desperta a um possível interessado nos produtos. Atualmente a Zodiac esta presenta nas redes sociais através do Facebook, Youtube e twitter (cf. Figura 11), sendo utilizado como meio de comunicação com os consumidor, disponibiliza no Youtube filmes comerciais de cada um dos produtos, tem também disponível no youtube um canal designado “Professor Zodiac” onde são disponibilizados regularmente pequenos filmes com informações genéricas de boas praticas da utilização da piscina e que em nada estão associados a produtos Zodiac, mas com o objetivo de sensibilizar os proprietários e utilizadores de piscinas para cuidados a ter regularmente.

A página do Facebook e Twitter, permite também uma maior aproximação, com todos os intervenientes do mercado e simpatizantes da marca, os conteúdos disponibilizados são muito heterogéneos, que vai desde uma curiosidade relacionada com as piscinas, passando por uma notícia ou anúncio de um produto até a apresentação de uma campanha que esteja direcionada para o consumidor.

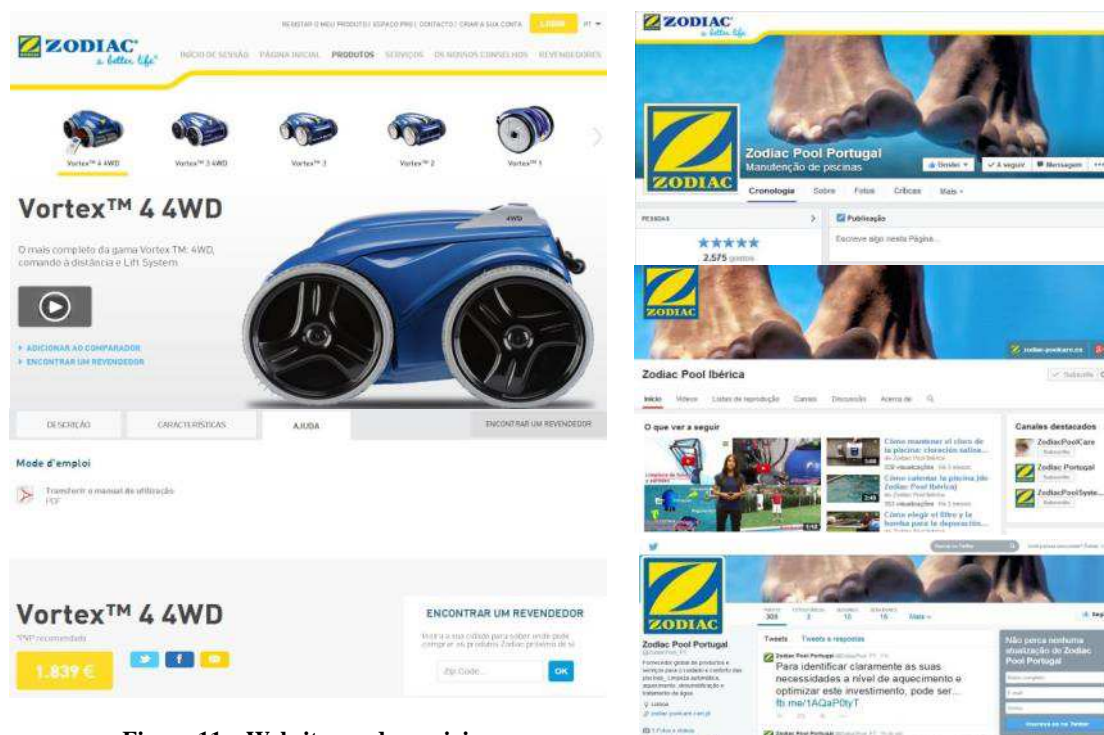


Figura 11 – Website e redes sociais

Fonte: Elaborado do website e redes sociais da Zodiac

“MEDIA CENTER” é uma biblioteca on-line de acesso restrito apenas a clientes. Este software disponibiliza documentos técnicos, comerciais, módulos de formação, fotos, vídeos e fichas de procedimento de anomalias técnicas dos produtos, esta ferramenta é especialmente útil quando se trata de produtos antigos, descontinuados ou provenientes de outros países. Este software suportado na tecnologia da informação que é a internet, permite um acesso 24hr por dia, Existe um total de 8 tipos de documentos distintos em 9 idiomas e referentes a mais de 300 produtos.

“EZSALES” é uma ferramenta on-line de acesso restrito que neste momento se encontra em fase de testes. Os clientes selecionados para testar a plataforma foram do mercado Espanhol e todos Zodiac Premium que apresentavam características organizacionais melhoradas e à vontade nas tecnologias de informação. Normalmente os clientes fazem os seus pedidos de material por e-mail, com esta plataforma, os clientes poderão executar a sua ordem de pedido diretamente no software que por sua vez será transmitida diretamente à Zodiac. As principais vantagens desta plataforma são: O cliente ter maior autonomia e acesso à disponibilidade do produto e em caso de não existir stock é apresentada a data estimada para a sua entrega, Diminuição da intervenção humana otimizando os processos, redução do tempo dispensado à execução manual deste pedido, minimização de erros e otimização dos custos.

“Care Center” este software on-line de acesso restrito a clientes, serve para a consulta do estado de uma assistência técnica solicitada por ele. Este software trabalha de forma direta com o “GESTA”.

Para a Zodiac, os sistemas de informação, aliados as TI (tecnologias da informação) devem surgir como facilitadoras do trabalho permitindo uma maior rentabilidade e eficiência na resposta ao cliente e consumidor. Na implementação da estratégia de CRM foi necessário uma alteração da cultura interna e dos métodos de trabalho. Através das entrevistas percebe-se que os colaboradores da Zodiac quanto mais utilizam as ferramentas disponíveis, melhor atingiam os objetivos da estratégia CRM e a proposta de valor apresentada ao cliente.

Na Figura 12, os serviços de apoio ao cliente e consumidor, desde o contacto do consumidor ou cliente até ao esclarecimento da sua reclamação, solicitação de assistência técnica e pedido de informações gerais. Este processo permite uma visão global dos diferentes departamentos e a sua interligação, cultivando a estratégia CRM Multicanal assente no apoio tecnológico do salesforce (SF). Quando um consumidor ou um cliente entra em contacto com o call-center, é identificada a questão, e conforme o fluxograma apresentado na Figura 12, o operador segue um guião pré-estabelecido, dou como exemplo um consumidor que solicita um pedido de esclarecimento sobre produtos, o operador identifica se é utilizador do produto ou não, caso seja já utilizador, tenta identificar a empresa que lhe vendeu o produto e encaminha-o para esse ponto de venda, caso seja um cliente potencial é encaminhado para o cliente parceiro (ZP) da sua área de residência. Todo este processo fica registado no salesforce.

No caso de haver uma solicitação de assistência técnica de produto, o operador segue um guião e solicita ao consumidor/cliente alguns dados por telefone para que possa abrir no salesforce um novo “caso”, de seguida envia um e-mail ao consumidor/cliente a solicitar alguns dados relativos ao produto, avaria e relativo à compra do produto. Quando o consumidor ou cliente envia os dados necessários existe uma ordem interna executada a empresa que assegura os transportes das mercadorias para recolher o produto na morada indicada. Neste momento o posto de assistência técnica, já recebeu a informação que irá receber um determinado produto com uma determinada avaria. O produto depois de reparado segue o procedimento inverso até ao consumidor/cliente,

uma semana depois é enviado por e-mail um questionário de satisfação do serviço prestado, como se pode verificar no Anexo 13.

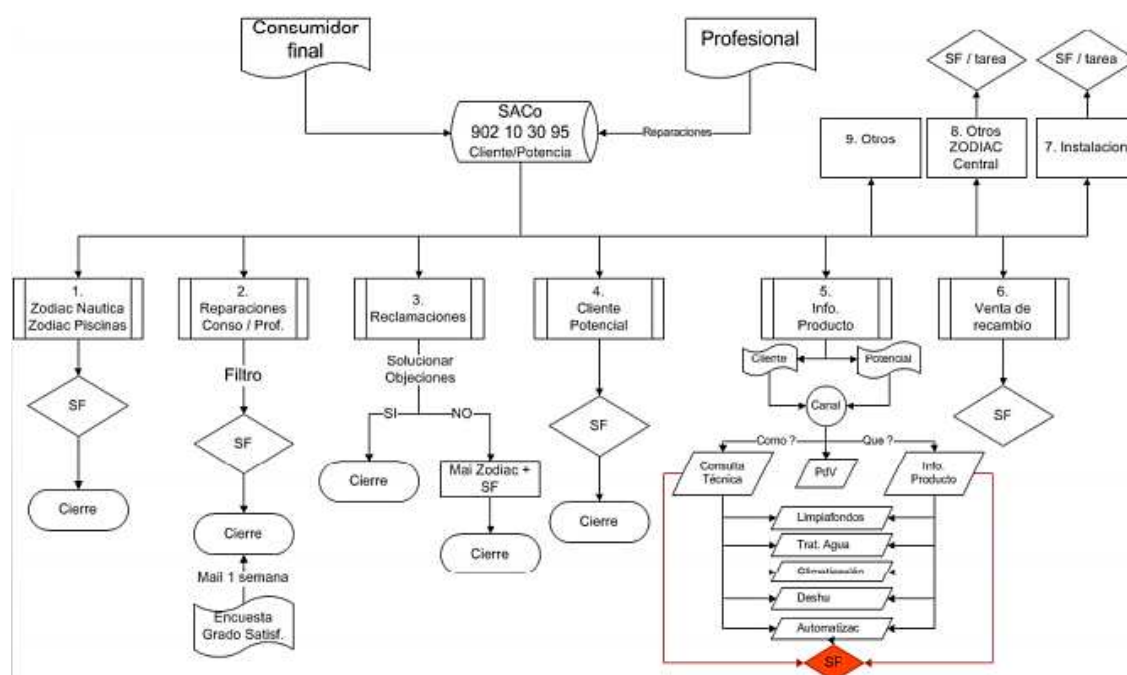


Figura 12 - Processo operacional nos serviços de call-center

Fonte: Elaborado pela Zodiac

No apoio a atividade comercial, além do salesforce, é utilizado o software do Microsoft office Access, este software é utilizado apenas para desenvolver os planos de ação anuais dos clientes, no software Access é carregado uma base de dados extraído do salesforce, referente à atividade comercial dos últimos dois anos, pois é a base para elaboração do plano do ano seguinte. Na Figura 13, verifica-se que são analisadas as informações gerais do cliente e dos seus fornecedores, o potencial, o nível da qualidade da relação, categoria de desconto, tipo de cliente, as compras feitas á Zodiac nos últimos dois anos onde se analisa por famílias de produtos os diferenciais, Define-se os objetivos, a plataforma de trabalho que resulta dos factos constatados da situação atual do cliente, este objetivo é explorado na Figura 18, e as medidas como formações específicas técnicas ou comerciais, eventos, campanhas, também são exploradas na Figura 14, para resultar em sucesso, o plano de ação desenvolvido para o cliente.

CLIENTE: Constructor de piscinas
POTENCIAL CLIENTE: A1 + 50 Piscinas, BASICA ó +500K Eur
CATEGORIA: A
INTERÉS/20: 0
VULNERABILIDAD/20: 0

VENTAS Y-1: 31 €
OBJETIVOS: 18 €
VENTAS HOY: 27 €

INCremento: 26%

GENERAL | COMPETENCIA | COMPRAS | OBJETIVOS | PLATAFORMA | ACCIONES FUTURAS | PLAN ACCION CLIENTE

CP: PROVINCIAL: CIUDAD:

VENTAS ÚLTIMO AÑO HASTA LA FECHA: 2012
A. Ventas ylt (-valor) PC: 4.527,00
D. OBJETIVO VENTAS: 51.938,29
RESTA A OBJETIVO: -47.391,29

VENTAS Y-1 A HOY Dehumidifier - PC:	VENTAS Y-1 A HOY Electric - PC:	VENTAS Y-1 A HOY BombasPSA - PC:
0,00	0,00	0,00
0,00	9.935,00	8.951,00
0,00	9.935,00	8.951,00

VENTAS Y-1 A HOY Hydraulic - PC:	VENTAS Y-1 A HOY Nature 2 - PC:	VENTAS Y-1 A HOY PH - PC:
0,00	0,00	0,00
1.327,00	0,00	924,00
1.327,00	0,00	924,00

VENTAS Y-1 A HOY SWC - PC:	VENTAS Y-1 A HOY SWC - PC:
1.380,00	16.135,00
17.515,00	16.135,00

Figura 13- Utilização do MS Access nos planos de ação dos clientes

Fonte: Elaborado pelo MS Access da Zodiac

Fecha	ACCIONES	VISI	ESTADO	VISITA-1	VISITA-2	VISITA-3
04-Dez-12	Formação técnica - Individual	1	FIN EXITO			
05-Dez-12	Formação técnica - Não foi		FIN EXITO			
08-Jun-13	Open day		EN PROCESO			
11-Jul-13	Campanhas sell-out		EN PROCESO			

Registros: 1 de 4

Figura 14 - Planeamento das ações

Fonte: Elaborado pelo MS Access da Zodiac

Como foi analisado a Zodiac trabalha várias vertentes dos sistemas de informação, nas entrevistas realizados foi percebido que os utilizadores valorizam muito a utilização das tecnologias da informação como suporte do sistema de informação.

Esta valorização é percebida quando transmitem níveis de confiança no armazenamento e processamento da informação que é recolhida e que se transforma em processos que melhoram a relação com o cliente e a sua satisfação com a Zodiac.

2. Objetivos em implementar a Estratégia CRM

O principal objetivo da implementação da estratégia CRM é alcançar a proposta de valor definida na visão a Zodiac, um dos meios mais facilitadores é o acesso fácil e rápido da informação disponível sobre os clientes, que pode ser alcançada por todos os colaboradores da empresa, isto facilita e agiliza o trabalho diário individual na consulta das informações, podemos ver na Figura 15.



Ação	Assunto	Tipo	Assunto da visita	Relativo a	Tarefa	Data de vencimento	Atribuído a	Data/Hora da última modificação	Data de criação
Editar Excluir	Visita	Visita			<input type="checkbox"/>	25-06-2014 14:00	Mario SILVA	09-07-2014 17:36	25-06-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Preparação de encomendas		<input type="checkbox"/>	18-06-2014 13:00	Mario SILVA	09-07-2014 17:17	18-06-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Preparação de encomendas		<input type="checkbox"/>	13-05-2014 14:00	Mario SILVA	09-07-2014 15:15	04-06-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Sazonal check-up		<input type="checkbox"/>	17-04-2014 9:00	Mario SILVA	09-07-2014 11:54	17-04-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Condições de venda e promoção		<input type="checkbox"/>	27-02-2014 9:00	Mario SILVA	30-04-2014 12:28	14-02-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Pós venda		<input type="checkbox"/>	25-02-2014 18:00	Mario SILVA	30-04-2014 12:34	26-02-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Condições de venda e promoção		<input type="checkbox"/>	13-02-2014 14:00	Mario SILVA	30-04-2014 12:25	14-02-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Resolução de problemas comerciais		<input type="checkbox"/>	17-01-2014 13:00	Mario SILVA	30-04-2014 11:21	16-01-2014
Editar Excluir	Acontecimento	Visita	Formação	Nome do Cliente	<input type="checkbox"/>	15-11-2013 14:00	Mario SILVA	09-12-2013 17:14	13-11-2013

Figura 15 - Histórico do cliente

Fonte: Elaborado pelo salesforce da Zodiac

Quando as organizações procuram níveis de eficiência elevados, leva a uma maior exigência interna para resolver os problemas sem burocracias, e-mails excessivos ou reuniões excessivas. Por outro lado, e uma vez que os delegados comerciais são o rosto da empresa junto do cliente, muitas vezes em viagem e fora do escritório, deverá haver ferramentas que disponibilizam a informação on-line e à distancia para que possa ser consultável a qualquer momento e dar uma resposta rápida ao cliente.

Nas entrevistas entende-se outro dos objetivos da implementação da estratégia CRM, foi a centralidade da informação inerente ao cliente, que é armazenada e guardada de forma segura, que permite, em caso de mudança dos recursos humanos, os novos elementos tenham acesso a nível de informação, muito aproximado ao que tinha o elemento anterior e desta forma a integração é mais rápida e a probabilidade de se perder informação é reduzida, havendo sempre perdas de informações empíricas, mas espera-se que não tenha relevância no negócio. Este acesso à informação centralizada, também conduz para um novo método de trabalho.

Um dos objetivos da implementação da estratégia CRM, que está alinhada com a proposta de valor e consiste em ser a marca e parceiro de negócio preferido para o cliente. Verificamos na Figura 16. Este objetivo é percebido nas entrevistas, quando assumem este compromisso focado no cliente.



Figura 16 - Compromisso como parceiro de negócio

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Outro aspeto abordado nas entrevistas relativamente aos objetivos da implementação da estratégia CRM, está relacionado com o conhecimento do mercado em que a Zodiac atua, ter um bom nível de informação sobre os concorrentes, preços, características técnicas e taxa de penetração das marcas junto de cada cliente, seja ele potencial ou atual, ajuda a melhorar a estratégia comercial e a encontrar os pontos de interesse entre os intervenientes seja em produtos, condições comerciais e/ou ações de marketing.

Este conhecimento do mercado passa várias fases, a primeira consiste na análise competitiva, onde são elaborados mapas comparativos de características, preços, vantagens e desvantagens dos diversos produtos de outras marcas, (cf. Anexo 4).

Depois desta análise é enquadrada na realidade do cliente para se perceber quais as marcas ou produtos que são uma ameaça nos clientes e analisar as motivações para que isso aconteça. A fase seguinte é definir um plano de ação para reverter esta tendência e proporcionar a preferência e notoriedade aos produtos Zodiac. Esta informação é disposta nas informações do cliente onde se pode verificar um exemplo na Figura 17. Caso exista a constatação que a Zodiac está a perder competitividade em relação a outras marcas ou determinado produto, são tomadas medidas para mitigar esse acontecimento e a Zodiac procura junto dos departamentos de Investigação e

desenvolvimento soluções para desenvolver ou modificar os produtos que poderão ser lançados com características adaptadas às preferências dos clientes e dos consumidores.

▼ Informação de Vendas e Marketing	
Membro da associação profissional	
Numero de pontos de venda	1
Exposição	Sim
Cartão de financiamento	<input type="checkbox"/>
Ferramentas de venda em climatização	
Ferramentas de venda em Polaris	
Ferramentas de venda em Pool care	Wobbler Ei; Wobbler Tri; Wobbler Mx8; Wobbler T5; Wobbler V4; Wobbler V1; Wobbler Power; Vortex poster; Zodiac Premium display
Actividades de Marketing	Dias de demonstração; Dia de portas abertas
Comentários as actividades de marketing	Cliente sensível a preço e agressivo comercialmente no face-to-face
Operações de marketing	
Operações promocionais	Robot cortesia; Extensão de garantia SWC; Desconto climatização
Concorrência em limpeza	Aquavac; Tiger Shark
Concorrência em tratamento de agua	Pool Technologies
Concorrência em climatização	Angel Fire

Figura 17 - Ferramentas de Marketing no cliente

Fonte: Elaborado pelo salesforce da Zodiac

De salientar que a Inovação faz parte do ADN da Zodiac e em média são lançados anualmente de 30 a 40% novos produtos ou produtos modificados, em relação a toda a gama existente, adaptados a realidade atual ou com o objetivo de colmatar uma necessidade futura dos consumidores.

Anualmente são definidos objetivos qualitativos e quantitativos para cada cliente, estes objetivos são desenvolvidos pelo delegado comercial da Zodiac e apresentado ao cliente. Os qualitativos relacionam-se com as vendas globais e por famílias de produtos. Os objetivos qualitativos, são definidos pelo número de linhas de produtos, melhor preparação técnica e comercial dos colaboradores do cliente e nível de fidelização à marca. A isto chamamos plano de ação, este planeamento inclui também a análise da concorrência como se verifica na Figura 18 a análise SWOT e da concorrência. O plano de ação feito através do software MS access que é carregado com dados extraídos do salesforce, inclui uma análise SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), desta forma a Zodiac tem uma perceção clara sobre o crescimento em cada cliente e o seu potencial no mercado que está inserido geograficamente mas também uma perceção das melhorias que devem ser implementadas para atingir o objetivo pretendido.

PLATAFORMA **COMPRAS** Zona: Norte

☒ COMPRA SWC ☒ COMPRA APC ☒ COMPRA EPC ☐ COMPRA PRESION ☒ COMPRA CLIMA ☒ COMPRA PH ☐ PROGRAMACION Y ☐
☐ POSIBLE SWC ☐ POSIBLE APC ☐ POSIBLE EPC ☐ POSIBLE PRESION ☐ POSIBLE CLIMA ☐ CUMPLE PROGRAMA ☒

FORTALEZAS EN CLIENTE:
Acreditado na Zodiac, muito agressivo e dinâmico comercialmente. Zodiac premium.

DEBILIDADES EN CLIENTE:
Não está a trabalhar a base de dados de clientes. Tem alguns problemas com o EI.

OPORTUNIDADES:
Quer apostar no próximo ano nas doseadoras de PH. Tem margem de crescimento nos EPC pois para já só vende nos novos clientes.

AMENAZAS:
Concorrência está a pressionar muito, preços baixos das bombas de calor e electrolises de sal

FidelidadZodiac: ALTO PosibilidadCrecimiento: MEDIO Tipologia:

+Polais: BAJO +Hidraulic: BAJO +Electrico: MEDIO +Cloracion: MEDIO +Ph: ALTO +PSA: ALTO +Nature2: BAJO

	CLORACION	ELECTRICOS	HIDRAULICOS	PH	CLIMATIZ	TOTAL	TOTAL POTENCIAL	PARTICIPACION
ZODIAC:	17.515	9.935	1.327	924	8.951	38.652 €	53.952 €	72%
Competencia:	7.500	4.000	500	300	3.000	15.300 €		
POTENCIAL	25.015	13.935	1.827	1.224	11.951			
PARTICIPACION	70%	71%	73%	75%	75%			

Figura 18 – Analise SWOT e da concorrência

Fonte: Elaborado pelo MS Access da Zodiac

A monitorização e acompanhamento da aplicação do plano de ação junto do cliente é feita em grande parte pelo delegado comercial que através dos seus relatórios de visita (cf. Figura 19) partilha on-line o estado do cliente com toda a organização, a direção da empresa pode fazer uma análise cuidada do mercado do ponto de vista regional ou nacional ajudando a tomar decisões que potenciem uma maior probabilidade de sucesso dos objetivo propostos.

Detalhes de Compromisso

▼ Calendar Details

Assunto	Acontecimiento	Inicio	13-02-2014 14:00	Verificar disponibilidad
Tipo	Visita	Fim	13-02-2014 17:00	
Relativo a	<input type="text"/>	Compromisso Todo o Dia	<input type="checkbox"/>	
Nome		Atribuido a	<input type="text"/>	
Particular	<input type="checkbox"/>			

▼ Other Information

Local	Telefone
Mostrar hora como	Email
Ocupado	

▼ Description Information

Assunto da visita	Condições de venda e promoção
Descrição	<input type="text"/>

Ações de acompanhamento ☐ Fechar as datas para as formações técnicas.

Figura 19 - Relatório tipo de visita ao cliente

Fonte: Elaborado pelo salesforce da Zodiac

Outro objetivo da implementação da estratégia CRM, abordado nas entrevistas, é o melhoramento da relação comercial com o cliente, este incremento permite uma melhor resposta às solicitações feitas pelo cliente, ser mais proactivo e criar uma dinâmica comercial com base na informação disponível no histórico ou nas oportunidades criadas anteriormente. Este objetivo é conseguido com o potenciar de ações ou promoções

apoiadas na informação disponível e desta forma proporcionar uma melhor gestão dos recursos, acrescentando valor ao negócio do cliente e satisfazer as necessidades do consumidor.

Um caso recorrente, são os estudos térmicos que o cliente elabora mas que confrontada com a sua faturação na família de climatização, transmite uma baixa eficiência na concretização dos negócios. A análise destas oportunidades de negócio, inicialmente consiste na recolha da informação junto do histórico de vendas da família de produtos correspondente, (cf. Figura 20), com a análise de oportunidades.

▼ Informação de vendas no ano			
Vendas do ano até à data - Limpeza	EUR 6.447,98	Vendas do ultimo ano até à data/Limpeza	EUR 7.807,12
Vendas do ano até à data - Aquecimento	EUR 14.567,44	Vendas do ultimo ano até à data/Aquecim.	EUR 17.456,63
Vendas do ano até à data - Automação	EUR 500,10		
Vendas do ano até à data - Desum.	EUR 3.107,07		
Vendas do ano até à data - Animação agua	EUR 0,00		
Vendas do ano até à data - Trata. de agua	12.859,23		
Sales Year to Date Other PoolCare	EUR 0,00		

Oportunidades			
Ação	Nome da oportunidade	Data de criação	Consumer
230443		05-09-2014	
237351		06-08-2014	
233988		27-06-2014	
233993		27-06-2014	
233085		18-06-2014	
231051		30-05-2014	
228195		15-05-2014	
228539		09-05-2014	
226923		25-04-2014	
226924		25-04-2014	
226925		25-04-2014	
226723		24-04-2014	
226726		24-04-2014	
226727		24-04-2014	

Access to BIL PI details	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/230443...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/237351...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/233988...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/233993...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/233085...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/231051...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/228195...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/228539...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/226923...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/226924...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/226925...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/226723...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/226726...	
http://pro.zodiac-poolcare.com/piscineff/226727...	

Figura 20 - Analise de vendas

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

Com os objetivos da implementação da estratégia CRM definidos, que visam alcançar uma proposta de valor para o cliente através de acesso rápido e seguro ao histórico do cliente que permite satisfazer a sua necessidade por qualquer colaborador ou departamento da Zodiac. A criação de procedimentos que consiste em ser a marca e parceiro de negócio preferido para o cliente, com conhecimento do mercado e desenvolvendo planos de ação para atingir os objetivos propostos e que pretendem aludir o cliente ao desenvolvimento do negócio com a monitorização das ações definidas conjuntamente e permitir um melhor relacionamento com o cliente.

Há indicadores que apontam o estágio CRM para uma estratégia que consigna uma abordagem global não deixando de considerar cada uma das partes e a sua interligação para a gestão da relação com o cliente, trazendo valor acrescentado para a organização.

3. Vantagens da estratégia CRM

A principal vantagem percebida na análise das entrevistas, relaciona-se diretamente com a organização da informação, principalmente no salesforce, porque possibilita o armazenamento da informação do cliente e desta forma estar disponível on-line a todos os colaboradores da empresa que concede um melhor conhecimento e estudo do comportamento do cliente.

Outra vantagem da estratégia CRM é a cultura de trabalho que coloca o cliente no centro da empresa e de toda a sua integração podendo-se controlar e seguir as atividades do cliente permitindo uma melhor gestão dos recursos para servirem o cliente.

As vantagens da estratégia CRM são percebidas diferentemente conforme o departamento em questão, por exemplo, o departamento de Customer Service salienta como vantagem da estratégia CRM a aplicabilidade diária em tarefas de controlo de incidências e análise da atividade das empresas externa. Os processos operacionais desenvolvidos têm como objetivo melhorar a relação com o cliente.

Vantagens da estratégia CRM na prospeção de novos clientes

“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços, pedem menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. O desafio é conquistar clientes fiéis.” (Kotler e Keller, 2006)

De acordo com Hogan (2007), no processo de prospeção podem ser identificados 3 tipos de potenciais clientes, são eles: Suspeito, prospecto e prospecto Qualificado. Segundo o autor, o primeiro tipo, Suspeito, é o conjunto de entidades ou indivíduos cujo perfil encaixa nos potenciais clientes mas que ainda não efetuou qualquer relação comercial com a empresa. São considerados pela empresa como um alvo. A segunda espécie de potenciais clientes, prospecto, é semelhante à anterior. Diferem pelo facto de possuírem uma razoável capacidade financeira e serem detentores de poder de decisão de compra ou potencial de mercado. O autor identifica ainda um terceiro tipo de potenciais clientes designados por prospecto qualificado, que pode ser definido como um cliente prospecto avançado, ou seja, já houve um contacto entre a força de venda e o possível cliente onde este já demonstrou interesse pelo produto ou serviço. Solicita catálogos, informações respeitantes aos produtos, preços e pede amostras.

É importante, para qualquer empresa, conhecer os seus públicos para que haja uma melhor adaptação e gestão destes. O mercado é constituído por indivíduos e entidades heterogéneos, com necessidades e exigências variadas. A segmentação do mercado consiste na identificação de diferentes grupos de clientes com características semelhantes. Os diversos clientes são subdivididos em grupos menores com características comuns. Assim, a escolha do mercado, implica uma repartição inicial do mercado total em subconjuntos. Toda a heterogeneidade que caracteriza o mercado transforma-se em homogeneidade por segmento.

A vantagem da estratégia CRM na prospeção de novos clientes apoia-se novamente na possibilidade de cadastrar toda a informação das empresas existentes no mercado, por grupos e subgrupos, esta base de dados pode ser trabalhada na avaliação dos clientes prospetos e sua distribuição geográfica tal como conhecer as marcas e concorrentes com que trabalha, esta informação permite conquistar novos clientes com um nível de interesse suficientemente alto para que a sua expectativa seja superada o mais cedo possível.

Na Figura 21, verifica-se a diversidade de informação diversa e relevante sobre os clientes potenciais.

The image shows a complex CRM interface with several overlapping forms. The top form, titled 'Informação Geral', includes fields for 'Nome da conta' (containing 'Piscinas, Lda'), 'Estado da conta' (set to 'Prospecção'), 'Nome comercial', and 'Preveniência da conta' (set to 'Delegado'). Below this is a section for 'Outras informações' with a text area for 'Outros comentários' containing the text: 'Não dar crédito, empresa muito instável e com vários problemas na concorrência.' and a field for 'Última modificação feita por'. Another form below it shows 'Outros comentários' with text about financial difficulties and a date 'FECHOU em Novembro de 2013'. A third form on the right shows 'Outros comentários' with 'Sr.' and a dropdown menu for 'Concorrentes' with options 'SWC - EPC -' and 'Clima compra 3 ou 4 por ano'. A fourth form at the bottom shows 'Outros comentários' with 'Dono: Sr.' and 'Agente C', and a field for 'cliente Distribuidor'. The bottom-most form is titled 'Informação de Vendas e Marketing' and includes a field for 'Pertence ao grupo da empresa espanhola:'. The interface uses a light blue and white color scheme with various input fields, dropdown menus, and text areas.

Figura 21 - Tipo de informação dos clientes potenciais

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

A Zodiac, utiliza a base de dados de clientes prospectos para apoiar a atividade a atividade dos clientes que trabalham na distribuição dos equipamentos de piscina em clientes de menor dimensão. Quando existem empresas prospectas que dada as suas características não se enquadram na estratégia comercial da Zodiac, esses clientes são reencaminhados para o cliente distribuidor e as vendas são feitas através dele. A Zodiac continua a contactar esse cliente prospeito, para fazer vendas indiretas, mas também para dar a conhecer as características dos produtos e em alguns casos a formação.

Vantagens da estratégia CRM na manutenção de clientes existentes

Peppers e Rogers (2001), destacam que devemos desenvolver a relação de aprendizagem. O cliente participa ativamente com reclamações e sugestões. Assim, a empresa desenvolve ações que vão ao encontro das necessidades dos clientes e muitas vezes antecipando a sua nova necessidade ao nível de serviço ou produto.

Segundo, Peppers e Rogers (2001) existem quatro fases no processo de relacionamento com os clientes:

- **Identificar:** Significa conhecer a identidade do cliente, forma de contacto preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações feitas e quais foram as providências tomadas.
- **Diferenciar:** Os clientes são diferentes no seu valor para a empresa e nas suas necessidades.
- **Interagir:** É a única forma de conhecer cada vez mais e melhor os clientes, ou seja, o objetivo final será desenvolver uma relação de aprendizado com os nossos clientes.
- **Personalizar:** Quanto mais personalizarmos, mais valor se entrega ao cliente.

Swift (2000), ressalta que:

"O aspeto mais significativo do processo de CRM é uma aprendizagem contínua e a criação do conhecimento do em relação ao cliente, com o objetivo de atingir os objetivos e obter mais rentabilidade a longo prazo. "

As principais vantagens em utilizar o CRM como estratégia para gerir clientes existentes são: poder desenvolver uma estratégia individual para cada cliente, poder avaliar o cliente e ter o histórico de toda a atividade do cliente.

Quando se utiliza uma estratégia CRM, o foco no cliente é uma prioridade e a monitorização da sua atividade através de comparativos, entre empresas (cf. Tabela 1) permite uma avaliação da evolução comercial que está relacionada com a satisfação do cliente. Quando se tem um cliente fidelizado e por alguma razão existir uma diminuição da sua satisfação, fica refletido também, negativamente no volume de faturação.

Vendas do ano até à data (valor) +	Pais da sede	Nível de potencial	Tipo de desconto	Tipo de fidelização
EUR 2 .105,00	ES	A	A+	MAY
EUR 1 .370,00	ES	-	BR	DIY
EUR 1 .335,00	ES	-	A+	MAY
EUR 1 .411,00	PT	-	SP	DIS
EUR 1 .374,00	ES	-	Z1	CLI
EUR 1 .098,00	ES	A2	A+	MAY
EUR 1 .473,00	ES	B2	A	OTH
EUR .626,00	ES	B2	IN	OTH
EUR .777,00	PT	-	A	ZPP
EUR .339,00	ES	A2	A+	OTH
EUR .979,00	ES	A1	A	ZP
EUR .056,00	ES	B1	A	ZP
EUR .683,00	ES	A2	A	ZP
EUR .594,00	IC	A2	A	ZP
EUR .407,00	ES	-	SC	DIS

Tabela 1 - Semelhança de perfil

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

A avaliação dos clientes é com base nos seguintes parâmetros: número de gamas comercializadas, a implementação de novas gamas, se respeita os preços recomendados pela Zodiac, qual a percentagem de produtos que prescreve da marca Zodiac, qual o nível de satisfação do serviço ao cliente e neste ponto está incluído a assistência pós-venda, qual o nível de exposição no ponto de venda, qual o envolvimento do cliente nas promoções e ações de marketing propostas, qual o nível de informação sobre as outras marcas/concorrentes, qual o perfil de negociador e qual o nível de envolvimento nas formações técnicas. Cada um destes parâmetros tem um valor ponderado e através de uma equação é definida a classificação final que vai de 0 (zero) a 100%. Onde 0% (zero) indica que não existe informação disponível ou a satisfação é muito baixa e 100% é um cliente totalmente integrado e satisfeito (cf. Figura 22).

▼ Qualidade de relação com o cliente			
Numero de gamas de produto	4 linhas	Nível de Exposição	Excelente
Implementação de novas gamas	Espontaneo	Envolvimento nas promoções	Forte
Pedido de implementação	Aceita e cumpre até ao final	Informações sobre a concorrência	Forte
Preços recomendados	Respeita sempre	Negociação	Win / Win
Prescritor	> 75%	Envolvimento nas formações técnicas	Médio
Nível de satisfação do serviço cliente	Forte	Qualidade da relação comercial	98,0

Figura 22 - Qualidade da relação com o cliente

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

A Zodiac ao implementar a estratégia CRM cria um foco no cliente, este foco permite identificar, diferenciar, interagir e personalizar a sua atuação para melhor satisfazer as suas necessidades através da proposta de valor.

Este nível de qualidade da relação comercial pode ser confrontada e analisada entre empresas juntamente com qualquer outro critério que seja conveniente.

Na Tabela 2, podemos verificar o nível de qualidade da relação comercial em relação à sua zona geográfica, tipo de desconto, valor de vendas e classificação de cliente. Percebe-se as assimetrias existentes e a forma como nos ajudam a concluir que os clientes de desconto A, tem uma maior qualidade na relação comercial em relação a outros clientes.

Tipo de desconto	Tipo de fidelização	Distrito da sede	Vendas do ano até à data (valor)	Qualidade da relação comercial +
A	ZPP	UO	EUR .089,00	98,0
A	ZPP	UW	EUR .541,00	96,0
A	ZPP	UV	EUR .641,00	83,0
B	OTHP	UA	EUR .665,00	81,0
A	OTHP	UB	EUR .429,00	81,0
A	OTHP	UA	EUR .379,00	76,0
B	OTHP	UO	EUR .444,00	74,0
B	OTHP	MD	EUR .703,00	70,0
A	ZPP	AÇ	EUR .798,00	68,0
A	ZPP	UC	EUR .727,00	68,0
A	ZPP	UB	EUR .541,00	66,0
A	OTHP	UO	EUR .796,00	65,0

Tabela 2 - Comparativo de cliente

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

Em alguns clientes o nível de faturação é assente em todas as linhas de produtos, noutros casos, o nível de faturação pode ser assente apenas em 1, 2 ou 3 linhas de produtos que traduz em níveis de potencial diferentes. Esta análise pode ser verificada na Tabela 3 - Comparativo de vendas por linhas de produtos, na análise de vendas por linhas de produto, que sustenta a estratégia CRM na tomada de decisões com total foco no cliente uma vez que existe uma relação direta entre a maior satisfação dos clientes nos que comprem mais variedade, podendo-se entender que a Zodiac molda a sua atuação à necessidade do cliente.

Tipo de desconto	Vendas do ano até à data (valor)	Numero de gamas de produto	Qualidade da relação comercial
A	EUR 777,00	2 ou 3 linhas	70,0
A	EUR 089,00	4 linhas	98,0
A	EUR 641,00	4 linhas	83,0
A	EUR 541,00	4 linhas	96,0
A	EUR 541,00	2 ou 3 linhas	66,0
A	EUR 222,00	4 linhas	88,0
A	EUR 687,00	2 ou 3 linhas	61,0
A	EUR 854,00	-	0,0
A	EUR 727,00	4 linhas	68,0
A	EUR 151,00	2 ou 3 linhas	64,0
A	EUR 798,00	2 ou 3 linhas	68,0

Tabela 3 - Comparativo de vendas por linhas de produtos

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

Quando existe um problema com um cliente seja ele técnico ou comercial é dispensado muito tempo para o perceber e resolver, isto propõe um investimento grande de recursos. A medição qualitativa apresentada na Tabela 4, é feita regularmente para rever os aspetos técnicos existentes e monitorizar a sua resolução. Este aspeto está relacionado com a proposta de valor que apresentamos ao cliente uma vez que a fiabilidade dos produtos é um ponto crítico na satisfação do cliente.

Perdida agua entre motor y watarend	1/08/2014	Issue	3 casos, reportar el N° serie	Done
Ruido solucionado con apriete en bobinador	1/08/2014	Issue	08/08/14 Se debe realizar apriete de los 4 tornillos. <input type="checkbox"/> caso de devolución se compromete al cambio	In progres
Roturas y falta de accesorios en cajas	1/08/2014	Issue	1 caso en la isla	Done
Perdida agua cuerpo	1/08/2014	Issue	07/08/14 Verificar si se trata de una trifásica y que las fases no esten cambiadas	
Roturas y falta de accesorios en cajas	1/08/2014	Issue	Revisar con <input type="checkbox"/>	
Estanqueidad de tapa filtro (tornillo no fijado)	1/08/2014	Issue	07/08/14 Protección caja adecuada. Envío de <input type="checkbox"/> a Portugal y <input type="checkbox"/> a España	
Tapa transparente ??	1/08/2014	Action	3 casos	
Valvula, rotula mal estado	1/08/2014	Issue	Revisar con <input type="checkbox"/>	

Tabela 4 - Acompanhamento técnico

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Um dos métodos praticados pela Zodiac é o envio de questionários de satisfação gerais ou personalizados (cf. Figura 23 - Questionário "tipo"), e receber a opinião dos clientes e compilar a informação para melhorar os processos.

Os questionários personalizados são utilizados em temas que merecem uma maior atenção. A Zodiac sabe, que em caso de não ser prestado um bom serviço de assistência técnica, haverá de imediato uma insatisfação do cliente ou consumidor, por esta razão, sempre que um produto vai para reparação, uma semana depois o cliente ou consumidor recebe um inquérito de satisfação em relação aos serviços prestados, e desta forma podemos melhorar cada vez mais e minimizar as reclamações.

Survey PRO-FILE USB Stick 2013-2014

*Obrigatório

If YES

USE (1/5)

How often do you use it ? *

☐ Once

☐ Few times in the year

☐ Quite often in the year

☐ Very often

Which language(s) interface do you use ? *

☐ FR

☐ EN

☐ ES

☐ DE

☐ IT

Now you have several ways to do a training with PRO-FILE, which one do you use ? *

☐ I directly open the presentations from the general summary

☐ I build up training scenarios in "My training" section

Figura 23 - Questionário "tipo"

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

4. Sucessos da estratégia CRM.

Criação da proposta de valor

Os sucessos identificados, aliadas as vantagens da estratégia CRM, levam a uma criação de valor junto do cliente e da organização. A proposta de valor para a Zodiac assenta no foco ao cliente para fazer crescer o mercado, aumentar a notoriedade da marca e a Inovação que leve à sua satisfação, através da animação do ponto de venda, apoio comercial, partilha de ferramentas que apoiem o negócio, formação continua, call-center e assistência técnica eficaz.

Quando se analisa a razão pela qual a Zodiac apresenta esta proposta de valor, esta assenta em estudos diretos ao mercado que faz parte os clientes atuais, mas também a empresas relevantes que são clientes potenciais, mas que por alguma razão ainda não está a trabalhar a marca Zodiac. Por outro lado, são realizados estudos de mercado, em 2009 o estudo feito foi sobre o consumidor, profissional e fabricante realizado pela Marketing AAD e em 2012 foi realizado um estudo pela GFK sobre os hábitos de consumo.

O foco no cliente para fazer crescer o mercado é uma necessidade emergente, uma vez que segundo os estudos indicavam que 56% dos consumidores seguem os conselhos realizados no ponto de venda, (cf. Gráfico 3), principalmente no aconselhamento dos profissionais especializados, (cf. Gráfico 4).



Gráfico 3 - Preferência dos consumidores na informação consultada

Fonte: Elaborado pela GFK, estudo de mercado 2012

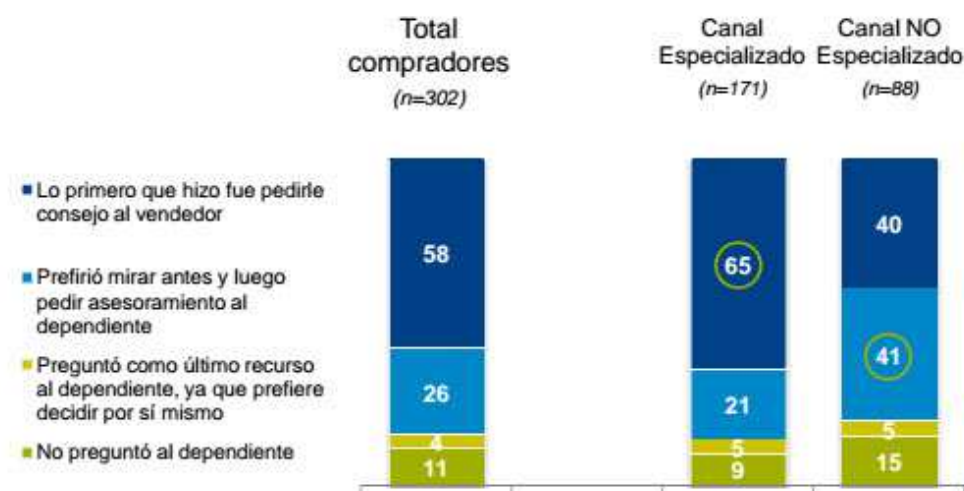


Gráfico 4 - Reação do consumidor antes da compra

Fonte: Elaborado pela GFK, estudo de mercado 2012

O aumento da notoriedade da marca é feita com o apoio dos clientes, pois partilham os seus pontos de venda, sejam lojas ou exposições, para que a Zodiac possa estar representada através dos seus produtos de exposição e/ou demonstração, folhetos comerciais e ferramentas de marketing que proporcionem um bom esclarecimento ao consumidor. De salientar que atualmente a Zodiac tem 3 marcas que estão apresentadas ao mercado são elas: ZODIAC que é a marca generalista, a marca POLARIS que representa os aspiradores de impulsão e a marca BARACUDA que representa os aspiradores hidráulicos, segundo o estudo da GFK em 2012, aponta para um conhecimento destas 3 marcas no mercado de forma relevante, (cf. Gráfico 5).

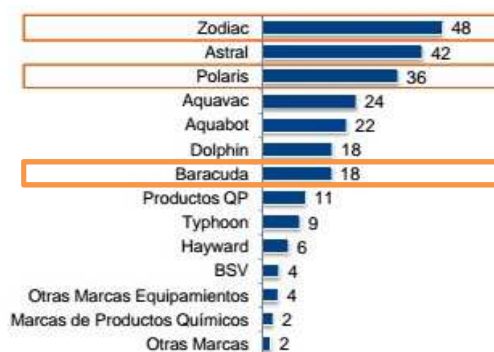


Gráfico 5 - Conhecimento sugerido de marcas

Fonte: Elaborado pela GFK, estudo de mercado 2012

Uma vez que os consumidores têm uma preferência pelos profissionais especializados no estudo da GFK, quando foi questionada as razões que desencadeiam a compra, a

recomendação do profissional tem um maior relevo com 48% dos motivos, (cf. Gráfico 6).



Gráfico 6 - Desencadeador da compra

Fonte: Elaborado pela GFK, estudo de mercado 2012

A animação do ponto de venda, apoio comercial, partilha de ferramentas que apoiem o negócio, formação continua, call-center e assistência técnica eficaz, foram os motivos competitivos encontrados como falha a fabricantes e distribuidores de marcas no mercado, (cf. Gráfico 7).

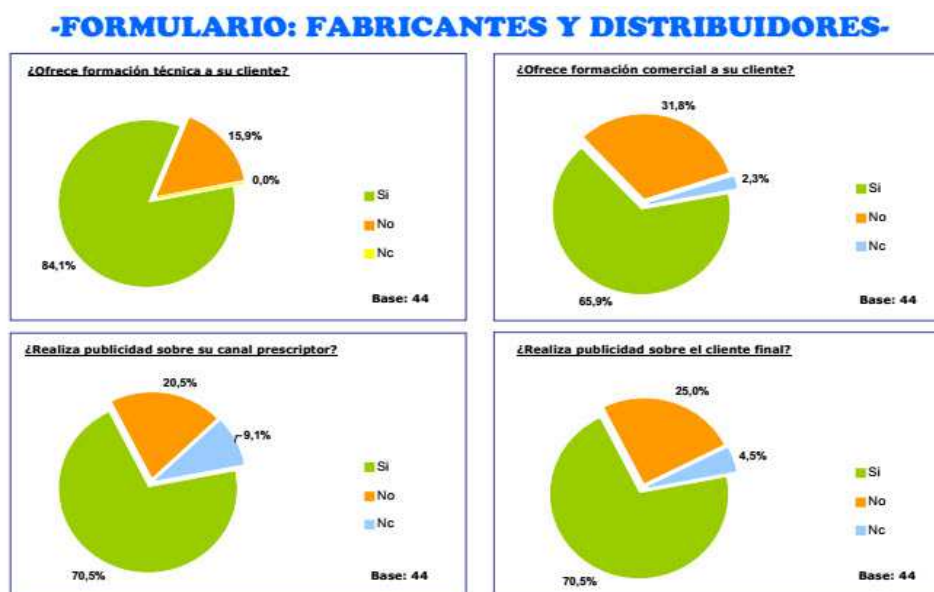


Gráfico 7 - Serviços oferecidos por empresas concorrentes

Fonte: Elaborado pela Market AAD, estudo de mercado 2009

Foi também percebido que os profissionais especializados, poucas ações têm com o consumidor e dessa forma foi uma mais-valia encontrada, a Zodiac apoiar os clientes a fazer ações conjuntas, (cf. Gráfico 8).

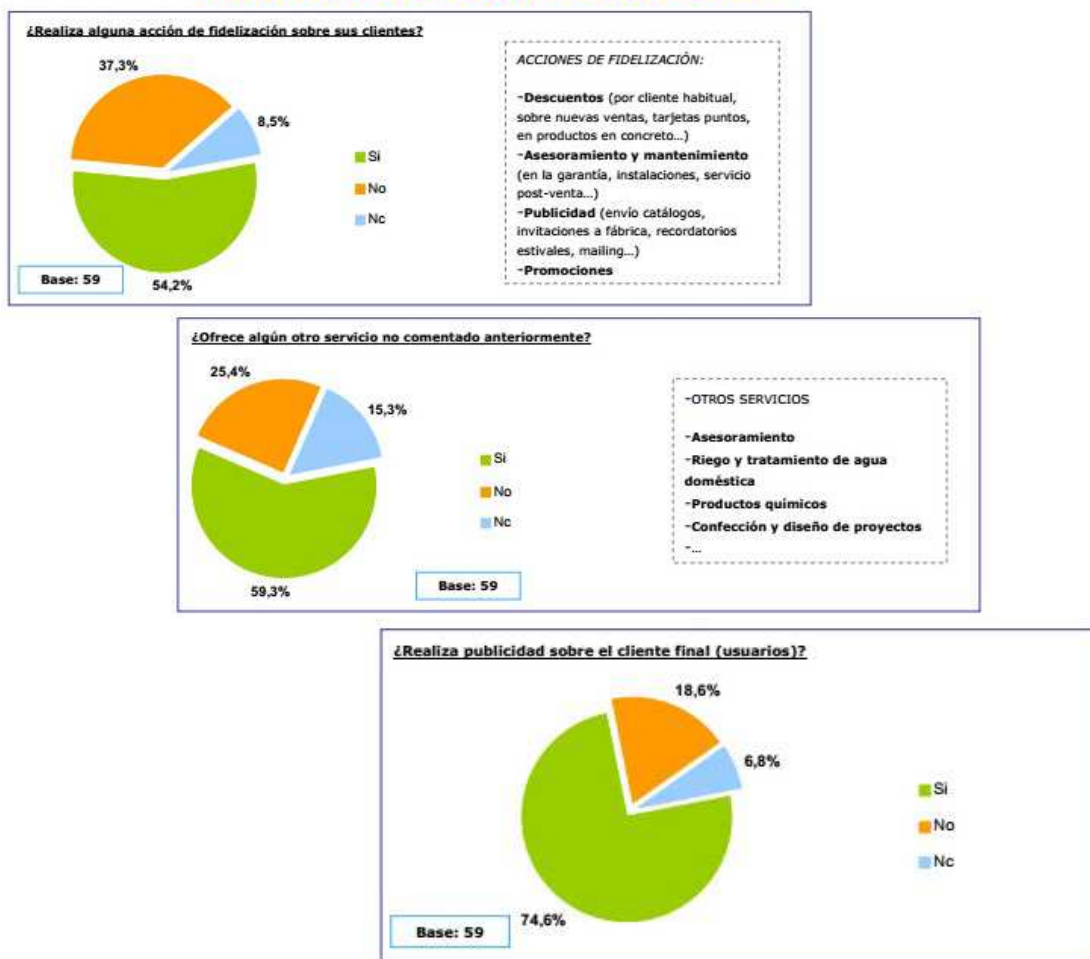
-FORMULARIO: CONSTRUCTORES-

Gráfico 8 - Ações do profissional especializado ao consumidor

Fonte: Elaborado pela Market AAD, estudo de mercado 2009

As empresas que atuam no mercado das piscinas, esperam da Zodiac um serviço de qualidade tanto ao nível logístico, comercial e pós-venda mas também um produto que satisfaça a necessidade do cliente com uma boa relação qualidade-preço, isto foi entendido do estudo de mercado realizado, (cf. Gráfico 9).



Gráfico 9 - Preferência pela Marca

Fonte: Elaborado pela GFK, estudo de mercado 2012

É possível, através do conhecimento que a Zodiac tem sobre o cliente e o mercado, tornar-se um fator diferenciador e competitivo que proporciona um melhor planeamento das atividades que ajudem a fazer crescer o mercado proporcionando um maior interesse e preferência pela marca por parte dos consumidores na hora de aquisição dos produtos.

A Zodiac é reconhecida no sector pelo seu espírito transformador em todas as facetas: políticas comerciais, ações de marketing, desenvolvimento e lançamento de novos produtos com padrões de qualidade elevados que sejam fiáveis, duradouros, eficientes e pensados para satisfazerem as necessidades do consumidor. O investimento em investigação e desenvolvimento da Zodiac (cf. Anexo 5), em 2011 foi de 6 Milhões de Euros. Este investimento em novos produtos, em termos médios, representa todos os anos, cerca de 40% das vendas realizadas. De Salientar que a Zodiac tem cerca de 12 gamas de produtos e em 2011, lançou ou substituiu 5, em 2012 foram 7, em 2013 foram 4 e em 2014 um total de 7 gamas. Todos os anos os clientes criam um grande expectativa sobre os novos lançamentos encarando-os como novos desafios comerciais.

As empresas que melhor entendem o cliente e se moldam a um mercado tão sazonal com níveis de serviço ótimos, transformam o negócio em parcerias sólidas com os clientes que valorizam soluções rápidas e informações imediatas sobre o estado das encomendas, existência de stocks, acesso a faturas, acessibilidade rápida a documentação técnica, ter conhecimento dos níveis de preços praticados no mercado.

5. Vantagens da estratégia CRM multicanal

O multicanal, consiste num conjunto de meios que se complementam com o objetivo de chegar e/ou interagir com o cliente. Os canais possíveis serão todos os meios através dos quais, as empresas e clientes comunicam entre si. Podem atuar on-line ou offline e assumir funções diferentes no âmbito da relação empresa/cliente.

No âmbito da estratégia CRM, a estratégia Multicanal tem uma relevância crescente no posicionamento da marca no mercado, pois torna-se mais direcionado e a oferta mais adequada às expectativas do cliente, e-mail, carta, catálogos, redes sociais, aplicações informáticas ou meios de comunicação são alguns dos canais utilizados pela Zodiac para alcançar e envolver os atuais e potenciais clientes.

Com uma abordagem multicanal focada no cliente, a Zodiac pretende aproximar-se do consumidor através da satisfação do cliente, mas para que possa tirar proveito de forma eficaz desta abordagem múltipla, é indispensável que os vários departamentos estejam convenientemente integrados e funcionem sob a mesma base de informação que está exposta no salesforce.

Segundo a análise das entrevistas, a estratégia CRM multicanal apresenta as seguintes vantagens:

- Aumento das vendas, que representa a habilidade de aceder a segmentos de mercado que anteriormente eram pouco trabalhados pelos clientes, principalmente no que diz respeito a equipamento de cuidado de piscina. Acresce ainda o facto das experiências de compra por parte de um consumidor satisfeito que reforça as relações induzem a recomendações e futuras compras.
- Aumento da satisfação, os entrevistados afirmam que a relação dos clientes que integram relacionamentos próximos com a Zodiac resultam numa experiência de serviço positiva, uniforme e de maior satisfação.
- Redução nos custos, A existência de uma estratégia CRM multicanal oferece ferramentas aos clientes com acesso mais facilitado e barato. Por outro lado, reflete-se uma redução de custos para a empresa uma vez que existe uma otimização dos recursos humanos devido à automatização dos processos.
- Redução do risco do negócio, A Zodiac não está apenas dependente de um colaborador para dispor da informação necessária à tomada de decisão e desta

forma diminui o risco de vulnerabilidades referentes à informação disposta numa única pessoa, nomeadamente na obtenção de respostas sobre os clientes.

- Novos e melhores serviços, uma estratégia CRM multicanal envolvente, sincronizada e complementar deixa pouco espaço para que o cliente tenha a oportunidade ou necessidade de procurar a concorrência. A Zodiac dispõe de diversos serviços únicos e inovadores que fidelizam e retêm os clientes criando relações duradouras, pois oferecem em simultâneo informações, produtos, serviços e apoio, através de vários departamentos que estão sincronizados, adequados e que garantem um serviço mais completo, transparente e de confiança.
- Permite perceber e analisar os comportamentos dos clientes nos diversos estágios da relação comercial ou do processo de comercialização, com diferentes visões conforme o departamento.

A informação integrada e disponibilizada pela empresa, contribui na organização e relação com o cliente, serviços como a partilha de stock, partilha da informação dos valores das faturas vencidas e o seu limite de crédito, relatório dos contactos telefónicos com os clientes, vendas realizadas gerais ou por produtos, fomentam a orgânica de funcionamento a pensar no cliente, permitindo criar valor para a organização, (cf. Anexo 9).

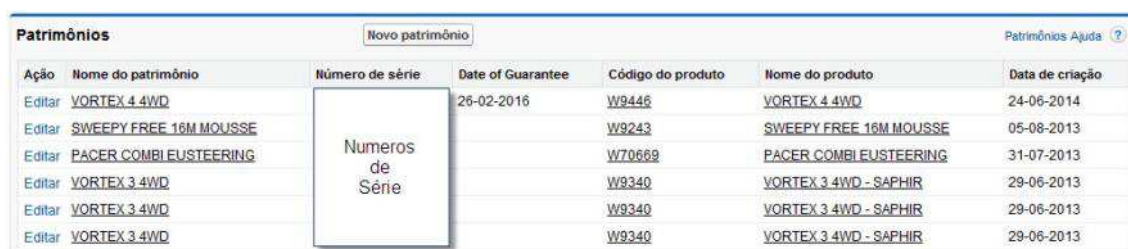
Integração da Estratégia CRM Multicanal na prospeção, inicialização e fidelização do cliente.

A implementação da estratégia no processo comercial tem diversas vantagens, esta integração aliada a Multicanal permite que em caso de substituição de um elemento da equipa, principalmente nos delegados comerciais o impacto seja minimizado e o novo elemento poder dar continuidade ao trabalho até então realizado.

Os clientes vêem os delegados comerciais como profissionais informados e assim trabalham em parceria com o mesmo objetivo de crescer nas vendas mas também serem mais rentáveis e sempre sustentadas. Com a Estratégia CRM multicanal, podemos perceber o trajeto que um determinado tipo de cliente tem, desde a prospeção. Quando as empresas são novas, desde que aparecem no mercado até que ao dia de hoje, podem seguir os conselhos da Zodiac para um crescimento mais rápido e sustentável, este

sucesso está muitas vezes aliado ao estudo de perfis semelhantes com outras empresas que tiveram ou não sucesso e se não tiveram ou não têm, perceber o porquê.

Neste trajeto comercial, existe um cadastro de todos os produtos comercializados ao cliente, não apenas o número de unidade ou o total de faturação, mas sim, o produto X, versão Y e número de Serie Z, como vemos na Figura 24, desta forma conseguimos medir a tendência de compra de um modelo específico e data de término da garantia. Esta ferramenta é especialmente útil, quando existe algum defeito de fabrico, pois facilmente consegue-se saber a que clientes foram vendidos os modelos em questão. Por outro lado, quando o produto é registado pelo consumidor no website, esta informação fica cruzada e fechamos o ciclo de comercialização (cf. Anexo 10), podem analisar qual é o número de reparações que o equipamento já esteve sujeito e também permite dar inatividade do produto quando deixar de ser utilizado definitivamente, podendo ter a informação da vida útil dos equipamentos, esta informação é útil para o cliente para haver uma gestão do património de equipamento transacionados.



Ação	Nome do património	Número de série	Date of Guarantee	Código do produto	Nome do produto	Data de criação
Editar	VORTEX 4 4WD		26-02-2016	W9446	VORTEX 4 4WD	24-06-2014
Editar	SWEOPY FREE 16M MOUSSE			W9243	SWEOPY FREE 16M MOUSSE	05-08-2013
Editar	PACER COMBI EUSTEERING			W70669	PACER COMBI EUSTEERING	31-07-2013
Editar	VORTEX 3 4WD			W9340	VORTEX 3 4WD - SAPHIR	29-06-2013
Editar	VORTEX 3 4WD			W9340	VORTEX 3 4WD - SAPHIR	29-06-2013
Editar	VORTEX 3 4WD			W9340	VORTEX 3 4WD - SAPHIR	29-06-2013

Figura 24- Património do cliente

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

A estratégia CRM multicanal, funciona como único na coordenação dos vários canais/departamentos, de forma a atender melhor maneira às necessidades dos clientes e evitar conflitos entre canais/departamentos, sobreposição de solicitações e outras incoerências que surjam.

6. Objetivo e nível de implementação Multicanal na estratégia CRM

O principal objetivo da implementação multicanal na estratégia CRM é a melhoria dos serviços prestados por todos os departamentos ao cliente, e desta forma melhorar a rentabilidade e eficácia da organização, permitindo mais assertividade e mais proximidade às necessidades do cliente.

Verificamos no Gráfico 11, 12, 13 e 14, a melhoria da qualidade da relação com o cliente desde 2011 até 2014. O índice de relação da qualidade do cliente entre 1% e 25%, tem diminuído ao longo do tempo. E o valor de clientes altamente fidelizados classificados entre 50% e 100%, tem tomado uma posição predominante ao longo do tempo, 55% em 2011, 56% em 2012, 80% em 2013 e 75% em 2014, de salientar que em 2013, registou-se uma grande melhoria nos clientes menos fidelizados (escala de 1% a 25%, pois transformaram-se em clientes com fidelização, isto deveu-se ao facto da Zodiac dar uma atenção especial a este tipo de cliente que curiosamente são clientes de potencial mais baixo.

A escala de tipo de desconto que está relacionada com o potencial do cliente, inicia com o maior potencial e termina no menor, na ordem de A, B, C, BR, LM, Z5 e D, de referir que as categorias de desconto BR, LM, Z5, são clientes com características de negócio distintas dos demais.

Verifica-se, (cf. Gráfico 14), a Relação do cliente em relação aos seu potencial e classificação de cliente, o gráfico apresenta a percentagem de clientes existentes em cada tipo de classificação no período de 2011 até 2014, constata-se que os clientes A, têm níveis de fidelização acima de 75% na sua grande maioria e clientes D com níveis baixos de fidelização.

O seguimento personalizado do cliente é um dos objetivos conseguidos, como verificado no Gráfico 12, os clientes de potencial mais baixo a partir de 2013, subiram a sua satisfação em relação à Zodiac. O perfil bem traçado e o conhecimento sobre o cliente como empresa, mas também conhecer as pessoas que lá trabalham além dos decisores, é segundo os entrevistados alavancagem necessária para perceber as suas necessidades no apoio e acompanhamento que permite a fidelização da marca, proporcionando resultados positivos para ambas as empresas e por sua vez aumentarem a sua satisfação.



Gráfico 10 - Qualidade da relação com o cliente em 2011



Gráfico 11 - Qualidade da relação com o cliente em 2012



Gráfico 12 - Qualidade da relação com o cliente em 2013



Gráfico 13 - Qualidade da relação com o cliente em 2014

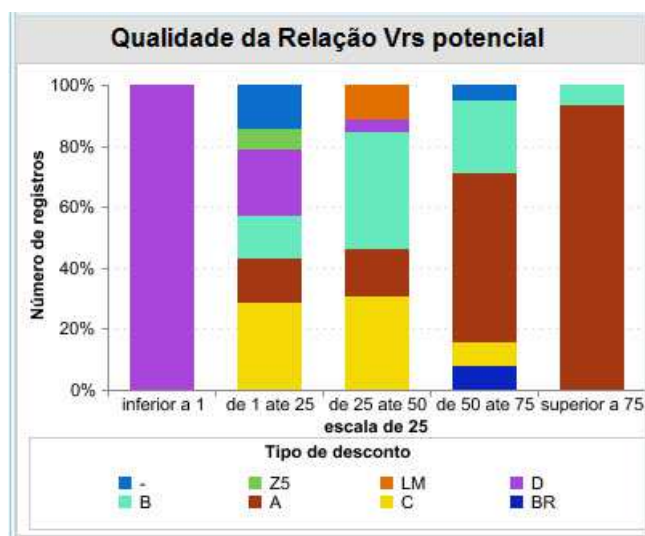


Gráfico 14 - Qualidade da relação comercial vrs Potencial de cliente – 2011 a 2014

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

6.1. Customer service

O departamento de atendimento ao cliente, designado “Customer service” foi criado na Zodiac com o objetivo de prestar o serviço ao cliente antes, durante e depois da compra. O objetivo da criação deste departamento, foi desenvolver atividades destinadas ao aumento do nível de satisfação do cliente e por sua vez proporcionar ao consumidor a sensação que o produto e serviço satisfazem a sua expectativa.

Este departamento é responsável pela ligação do consumidor e a Zodiac assegurando o bom funcionamento entre o Consumidor-CLIENTE-Zodiac, para isso foi criado um call-center, onde recebe entre outras coisas as reclamações dos clientes e dos consumidores, muitas vezes essas reclamações estão relacionadas com o mau funcionamento dos produtos e por este meio que se aciona a assistência e de pós-venda.

A estratégia CRM Multicanal tem um aspeto vital porque integra a cadeia: Zodiac-posto de assistência técnica-produto-consumidor-retalhista, fechando assim um pequeno ciclo dentro da organização, como se verifica na Figura 25.

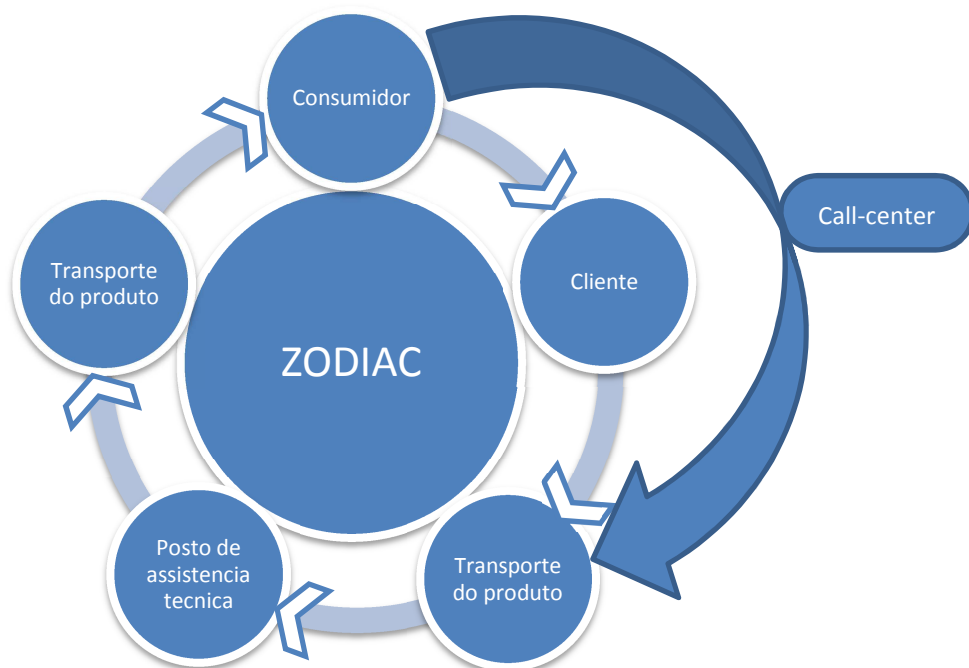


Figura 25 - ciclo do Customer service

Fonte: Elaborado pelo autor

Este departamento gere toda a assistência técnica que é assegurada por empresas externas, fazer a monitorização e acompanhamento das atividades destas empresas

torna-se um desafio. Com a utilização das aplicações informáticas disponível conseguem de forma eficaz, medir e avaliar a atividade.

Quando existe uma reclamação por parte de um cliente ou consumidor, relativo a um mau funcionamento de um produto, é criada por parte do call-center ou posto de assistência técnica uma incidência no salesforce, esta incidência é designada como “caso”, (cf. Anexo 11), aqui encontra-se informações relativas á empresa que o comercializou, dados do consumidor, modelo e números de série do equipamento, diagnóstico de avaria, data da reclamação, data de levantamento do produto na loja do cliente ou na habitação do consumidor, data de entrada e saída do posto de assistência técnica e restantes datas de entrega do produto.

A análise do tipo de chamada recebida no call-center, também é levada em linha de conta, para melhor formar os operadores nas dúvidas existentes pelo consumidor e cliente e possibilitar a melhoria continua com o cliente. Verificamos na Tabela 5, esta análise é feita mensalmente. Podemos verificar que a quantidade de chamadas recebidas entre profissionais e consumidores varia conforme o mês do ano, aqui constata-se de novo a sazonalidade desta atividade, em Maio regista-se 328 chamadas de consumidores e 194 de profissionais, 23% referem-se a assistências técnicas e dentro destas 73% são para reparações da família de limpeza, apenas 11% das chamadas são referentes a reclamações. Quando analisamos estas reclamações, percebe-se que estão relacionadas com a assistência técnica. O número de assistências técnicas versus os produtos vendidos são muito baixas, mas o importante perceber nesta análise, é a razão pela qual existem o número significativo de chamadas com reclamações da assistência técnica e desta forma melhorar o serviço que afeta a satisfação do cliente e do consumidor.

SEGUIMIENTO TIPO									
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO				
LLAMADAS RECIBIDAS	173	158			984				
LLAMADAS ABANDONADAS	14	#	10	#	#	75	7,6%		
LLAMADAS ATENDIDAS	159	148	0		909				
CONSUMIDOR FINAL	76	#	80	#	0	#	328	36%	
PROFESIONAL	83	#	68	#	0	#	194	21%	
ZODIAC_NAUTICA_PISCINAS	3	#	1	#	0	#	5	1%	
1.1 NÁUTICA	3	#	1	#	#	#	3	60%	
1.2 PISCINAS	0	#	0	#	#	#	2	40%	
REPARACIONES	31	#	25	#	0	#	0	205	23%
2.1 CLIMATIZACIÓN	3	#	2	#	#	#	12	6%	
2.2 DESHUMIDIFICACIÓN	0	#	0	#	#	#	3	1%	
2.3 LIMPIAFONDOS	24	#	20	#	#	#	150	73%	
2.4 TRATAMIENTO DEL AGUA	4	#	3	#	#	#	40	20%	
2.5 AUTOMATIZACIÓN	0	#	0	#	#	#	0	0%	
RECLAMACIONES	34	#	14	#	0	#	0	102	11%
3.1 SOBRE_REPARACIONES	34	#	14	#	#	#	89	87%	
3.2 INST. FUNCIONAMIENTO EQUIPO	0	#	0	#	#	#	11	11%	
3.3 ATENCIÓN CLIENTE PROFESIONAL	0	#	0	#	#	#	1	1%	
3.4 PROMOCIONES MARKETING	0	#	0	#	#	#	1	1%	
3.5 REGISTRO PRODUCTO WEB	0	#	0	#	#	#	0	0%	
CLIENTE_POTENCIAL	43	#	57	#	0	#	0	8	1%
4.1 PROFESIONAL	43	#	57	#	#	#	8	100%	

Tabela 5 - Tipo de chamada

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Outra análise é feita, é sobre a qualidade das chamadas, no que concerne ao tempo de espera, chamadas abandonadas, tempos de espera para ser atendida comparando com as médias mensais e anuais. Como percebemos anteriormente existe um número significativo de chamadas que se relacionam com a assistência técnica e reclamações, deste modo o estado de espírito das pessoas que estão nesta situação não é de plena satisfação, por essa razão Zodiac procura minimizar ou converter esse estado de espírito, para isso procura que o cliente não espere para obter a resposta e solução ao seu problema. Utilizando o exemplo anterior do mês de Maio e analisando a atividade do call-center do dia 16 ao dia 31, verifica-se na Tabela 6, das 984 chamadas recebidas apenas 909 foram atendidas, existindo 7,5% das chamadas que foram abandonadas que se presume ter sido devido ao tempo de espera para o seu atendimento. Percebe-se que a maior taxa de abandono aconteceu nos dias 29 (14,52%), dia 20 (11,36%) e dia 28 (11,20%), com esta monitorização, procura-se junto da empresa externa que presta o serviço encontrar a razão pelo qual aconteceu e desenvolver ações para melhorias futuras.


 ESTADÍSTICA GENERAL DE LLAMADAS CALL CENTER ZODIAC									
Mayo <small>DIAS QUE LLEVAMOS MES</small> 23	TOTAL ACTIVIDAD				TIEMPOS / PRODUCTIVIDAD				
	TOTAL LLAMADAS RECIBIDAS	TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS	LLAMADAS ABANDONADAS	% AB	TIEMPO MEDIO DE ESPERA	TIEMPO MEDIO DE CONVERSACIÓN	TIEMPO MEDIO DE ABANDONO	TOTAL HORAS AGENTES	LLAMADAS ATENDIDAS/HORA/ AGENTE
16	43	39	4	9,30%	0:10	3:52	0:00	4	10
17	45	44	1	2,22%	0:12	2:41	0:00	4	11
18	0	0	0		0:00	0:00	0:00		
19	0	0	0		0:00	0:00	0:00		
20	44	39	5	11,36%	0:10	4:49	0:02	4	10
21	56	52	4	7,14%	0:15	3:21	0:35	4	13
22	36	35	1	2,78%	0:12	3:13	0:05	4	9
23	45	41	4	8,89%	0:10	3:23	0:35	4	10
24	43	43	0	0,00%	0:10	2:59	0:00	4	11
25	0	0	0		0:00	0:00	0:00		
26	0	0	0		0:00	0:00	0:00		
27	66	60	6	9,09%	0:12	3:42	0:48	4	15
28	62	55	7	11,29%	0:12	4:26	0:12	4	14
29	62	53	9	14,52%	0:11	3:56	0:13	4	13
30	61	56	5	8,20%	0:11	3:08	0:03		
31	44	41	3	6,82%	0:09	3:30	0:37	4	10
ACUMMES	984	909	75	7,15%	-	-	-	188,00	-
M/DIA	32	92,38%	2	7,15%	0:07	2:14	0:11	8,55	7,83
M/DIA AÑO	32	#REF!	2	7%	0:07	2:14	0:11	8,55	7,83

Tabela 6 - Análise de tempos de atendimento do call-center

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Como se percebe, a assistência técnica é um dos pontos críticos que afetam diretamente a satisfação do cliente, cada assistência técnica fica registrada histórico do cliente, (cf. Tabela 7), onde é possível saber as causas das reparações e medir o tempo de reparação, desde que foi levantado o produto até que foi entregue. Esta fase tem especial utilidade, pois aposta-se na formação dos clientes para minimizar as reclamações ou solucionar pequenas reparações imediatamente.

Associar e relacionar a satisfação do cliente com a eficiência operacional, permite adquirir vantagem competitiva e distanciamento da concorrência para garantir e permitir encontrar, angariar e manter clientes rentáveis e autônomos na gestão do seu negócio.

Cases (Client)								Cases (Client) Ayuda ?	
Ação	Número do caso	Nome do patrimônio	Assunto	Service Station	Data de abertura	Status	Consumer	Criado por alias	
	00240426	VORTEX 4.4WD	VORTEX 4.4WD UC04621	Posto de asistencia	28-08-2014	On Hold		scons	
	00234705	VORTEX 3.4WD	VORTEX 3.4WD SC19805		25-07-2014	On Hold		scons	
	00234703	VORTEX 3.4WD	VORTEX 3.4WD SC19803		25-07-2014	On Hold		scons	
	00139552	VORTEX 3.4WD	VORTEX 3.4WD SC26089		16-01-2014	On Hold		scons	
	00115918	SWEEPY FREE 16M MOUSSE	SWEEPY FREE 16M MOUSSE PC04671		05-08-2013	On Hold	NIELS HENRIK POULSON LANGE	scons	
	00115206	PACER COMBI EUSTEERING	PACER COMBI EUSTEERING P14924		31-07-2013	On Hold		scons	
	00113681	VORTEX 3.4WD	VORTEX 3.4WD SC19803		19-07-2013	On Hold		scons	

Tabela 7 - Casos por cliente

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

6.2. Supply Chain

O departamento Supply Chain é identificado como um dos departamentos que tem melhorias significativas a fazer no nível de implementação multicanal da estratégia CRM, fazendo com que a rede de abastecimento também conte com informações detalhadas e precisas acerca do cliente.

Essas informações detalhadas e precisas fazem com que a reposição dos produtos e serviços logísticos, sejam cada vez mais eficientes. Por outro lado, é necessário equilibrar a relação do custo de stock com a falha de stock e deixar o cliente insatisfeito, pois clientes satisfeitos melhoram os resultados comerciais. Conclui-se que não basta a gestão do fluxo de produto, é necessário gerir e integrar o fluxo de procura do cliente.

A sugestão proferida pelos entrevistados que sugerem uma melhor previsão de compras, baseada nos históricos de compra dos clientes, e minimizar as falhas de stock existentes que resultam muitas vezes em demoras injustificáveis na entrega dos produtos e que afeta negativamente a relação com o cliente.

No esforço para garantir o processo de fidelização dos clientes, os resultados da empresa melhoram quanto mais dados relevantes tivermos sobre o seu histórico de compras e quanto mais estes dados forem trabalhados e transformados em informação e conhecimento dentro da organização, melhor é a relação do cliente com a empresa.

Do ponto de vista da organização, este departamento dispõem de mecanismos que alavancam a estratégia CRM Multicanal, um deles é a avaliação dos tempos de preparação das encomenda, onde analisa-se o tempo desde da entrada da encomenda até a sua expedição como pode ser analisado no Anexo 12, onde indica o número de pedidos diários e a média de expedição nesse mesmo dia ou nos dias seguintes, percebendo desta forma, o desempenho do armazém uma vez que se trata de uma empresa externa. Com esta análise a Zodiac pode melhorar o tempo de resposta desde a colocação da encomenda até a sua entrega, e desta forma satisfazer melhor a necessidade do cliente e ganhar competitividade com as empresas concorrentes.

6.3. Financeiro

O nível de implementação no departamento Financeiro pode receber melhorias na organização das cobranças e no registo do histórico do cliente e reforçar a triangulação Cliente-comprador-pagador.

Atualmente este departamento tem muito contacto telefónico com o cliente, uma vez que estão constantemente a vencer faturas, estes contactos poderiam ser transformados em ações de fidelização ou promocional ao mesmo tempo que fazem a cobrança de uma fatura. Existe uma filosofia exposta aos colaboradores que tratam este tema que assenta em tratarem o cliente da maneira como eles próprios gostariam de ser tratados.

Dado ao tipo de empresas que são clientes, a grande maioria tem como responsável dos pagamentos o próprio proprietário da empresa ou alguém muito próximo do dono que tem uma grande influência na satisfação do cliente em relação à Zodiac. Os clientes sabem que a Zodiac é exigente ao nível de cobranças, por outro lado não existe o choque do contacto telefónico neste tema sensível, pois os telefonemas são harmoniosos e personalizados com o objetivo claro de criar um compromisso em relação à data de pagamento. Este alinhamento de interesses que inicia no princípio da Zodiac prestar um bom serviço mas exige também ao cliente o comprimento da sua parte na cadeia de comercialização, primordial ao bom relacionamento entre o cliente e a Zodiac.

6.4. Marketing

Existem diversas formas de atingir um público-alvo, no caso da Zodiac o seu objetivo nas ações de marketing é o consumidor e o prescritor que pode ser um cliente ativo ou um cliente potencial.

Como já foi abordado noutro capítulo a presença nas redes sociais é um dos meios para chegar ao público-alvo e poder divulgar, escutar e interagir.

Do ponto de vista da Estratégia CRM multicanal esta interação pode ser alargada e aprofundada, os entrevistados identificam algumas formas de explorar totalmente a quantidade de informação que se recolhe.

Atualmente, não avalia a perceção dum utilizador de piscina, em relação aos produtos Zodiac, mesmo não sendo um utilizador, com esta avaliação poder-se-ia ter uma nova fonte de informação das necessidades do consumidor.

A estratégia CRM inclui o processo do marketing relacional, os entrevistados submetem a necessidade do departamento de marketing atuar de forma identificar, segmentar e interagir com os clientes ou consumidores através de campanhas promocionais ou informativas de forma personalizada, utilizando o salesforce.

6.5. Departamento Comercial

O processo de venda tem diversas ramificações, todas têm como objetivo serem automáticas e menos dependentes, na Figura 26 é apresentado um exemplo de uma venda onde o cliente está apoiado nas plataformas informáticas disponibilizadas pela Zodiac.

Para a Zodiac o foco nos processos é mais importante que a tecnologia que os suporta, por outro lado, consciente que a tecnologia facilita e articula, disponibiliza ao cliente plataformas que acompanham as diferentes fases do processo de comercialização de produtos e a sua articulação.

Quando o consumidor consulta o “website” da Zodiac e escolhe um produto, poderá consultar a rede de clientes que comercializam os produtos em questão, este é um cartão-de-visita para os clientes, sendo uma forma de fomentar o negócio.

Ao escolher a empresa, poderá entrar em contacto com ela e apresentar a sua necessidade. Quando essa necessidade é passível de um dimensionamento técnico o cliente utiliza a ferramenta “bilpis”, deste modo apresenta ao consumidor um aconselhamento específico e baseado em documentação técnica que poderá ser retirada de outra plataforma existente que é o “media center”, desta forma esclarecer totalmente o consumidor e apoiar-lo na decisão de compra. Esta fase é especialmente importante pois quebra a indecisão do consumidor em relação a marca ou modelo do produto pois fica com uma solução adaptada a sua necessidade. Para o cliente, apoiar-se nestas ferramentas que a Zodiac disponibiliza permite que tenha mais credibilidade no negócio.

Caso a venda seja efetivada, e o cliente não tenha em stock o referido produto, a encomenda a Zodiac será feita através da plataforma de encomenda “Ezsales”, nesta plataforma o cliente recebe de imediato a confirmação do seu pedido mas também o prazo de entrega, esta fase é útil pois, poderá planear melhor a instalação desse equipamento e marcar com o consumidor com a data que melhor o convier.

Depois do produto instalado e/ou vendido o consumidor poderá ativar a garantia do mesmo através do “Website” e desta forma dar início ao período de garantia por parte do fabricante.

Todo este processo, incute confiança ao consumidor, agiliza o trabalho do cliente e desta forma ser atingido o objetivo da Zodiac em criar valor no cliente.

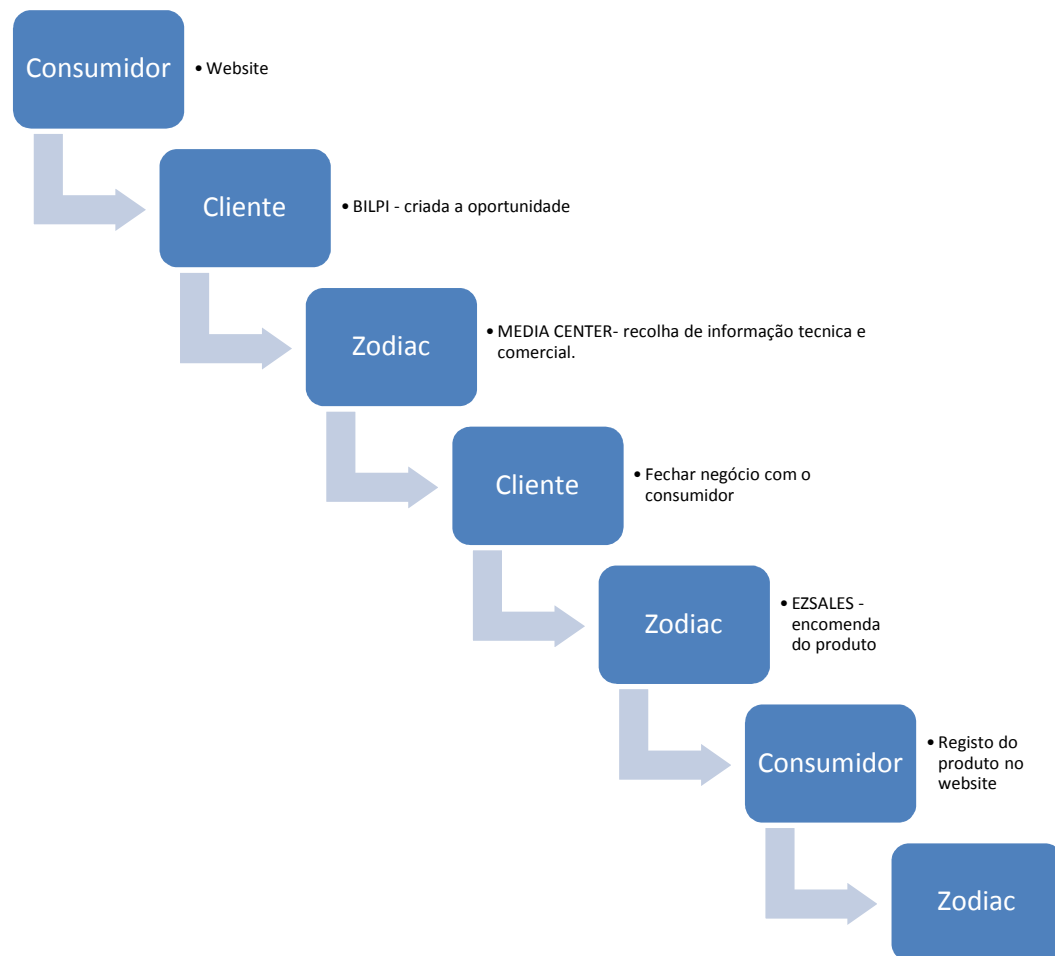


Figura 26 - Processo de venda "tipo"

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise das entrevistas, é entendido que existe uma melhoria contínua na implementação da estratégia CRM no departamento comercial, deverá haver um esforço extra por parte de alguns colaboradores em fomentarem mais esta estratégia junto do cliente e por sua vez darem mais utilização aos sistemas de informação passando de uma utilização básica para avançada.

CAPÍTULO V - Conclusões e Implicações

1. Conclusões

Este estudo considerou as características da pesquisa e o perfil dos entrevistados, exercendo opção pelos meios de contacto pessoal, conforme previsto na metodologia.

Relativamente ao plano amostral procurou-se, prioritariamente entrevistar o maior número possível de responsáveis da empresa, seguidamente entrevistaram-se os representantes dos níveis operacionais, cujo ponto de convergência consistia no trabalho direto com questões relativas ao CRM. Com o decorrer dos trabalhos, constatou-se que uma maior utilização das ferramentas disponíveis, melhora e envolve a estratégia CRM, ainda que os conhecimentos teóricos sobre o tema fossem dispersos e muitas vezes canalizado para softwares de apoio.

Como resultado, várias entrevistas fornecidas por operacionais refletiram pouco conteúdo, por outro lado, as entrevistas realizadas aos responsáveis da empresa demonstraram um conhecimento esclarecido à cerca do tema, bem como os objetivos do mesmo a longo prazo.

Como apoio às entrevistas, foi necessário fazer um levantamento exaustivo das atas das reuniões da empresa entre os vários departamentos, tal como as respetivas apresentações das reuniões, além desta informação foi importante investigar dentro da plataforma Salesforce.com todas as informações relacionadas com os clientes, sobre as assistências técnicas (casos), sobre a gestão dos produtos (património), verificar os relatórios anuais de medição da qualidade de relacionamento dos clientes, investigar os procedimentos em relação as oportunidades de negocio criadas pelo cliente, analisar dentro do MS access os planos de ação dos principais clientes e os planos de mitigação dos problemas diagnosticados, verificar os relatórios técnicos sobre as incidências identificadas nos produtos e as respetivas correções, analisando documentos diversos de apoio para integrar e consolidar o conteúdo recolhido das entrevistas e poder concluir a verificação das questões levantadas neste estudo.

Com base na visão dos entrevistados, conclui-se que o cliente é um dos principais fatores que motiva o desencadeamento do processo de adoção das estratégias de CRM. O objetivo de maior competitividade combina com um conjunto de outras razões, tais

como, a satisfação do cliente em toda a atividade, o aumento da participação no mercado e o volume de vendas, o aumento de lucro, a consolidação da marca e a aquisição de novos clientes potenciais.

É consistente a percepção que a adoção do CRM ocorreu como reação a alguma “ameaça” potencial, ou seja, uma vez que a Zodiac é uma empresa muito especializada e com poucas linhas de produto, não consegue responder ao cliente satisfazendo a totalidade das suas necessidades, tal fato torna-a mais vulnerável e exposta ao risco da concorrência de marcas generalistas, razão pela qual, a adoção da estratégia CRM.

Neste sentido, deve ponderar-se a questão cultural da empresa, que dentro da organização envolve e recorre ao CRM, desenvolvendo ações de planejamento a longo prazo, que contrastem com diferentes iniciativas existentes no mercado que, aparentam ser reativas ou momentâneas. Por tal fato, a Zodiac deu especial atenção à análise do mercado e da concorrência.

De modo geral, a pesquisa não realça fatos que destaquem o aspeto da redução dos custos operacionais de forma significativa, mesmo que tenha sido abordado por vários entrevistados, sugerindo uma otimização de recursos humanos e de meios operacionais como um dos principais objetivos estratégicos e motivadores para a adoção de uma estratégia CRM em contexto multicanal.

A fidelização do cliente, embora considerada como um objetivo a ser alcançado a médio e longo prazo, apresenta-se neste estudo como um dos mais relevantes objetivos a serem atingidos. O cliente fidelizado compra mais, tendo a sua manutenção um custo menor, participa na divulgação da marca e ainda é menos sensível ao preço, sendo desta forma a proposta de valor mais percebida pelo cliente.

Constata-se, que ao conseguir fidelizar melhor os clientes de alto potencial reduz-se a possibilidade da concorrência os persuadir. Este fato, combinado com a capacidade de conquistar clientes potenciais, previsivelmente permitirá à empresa aumentar a sua cota de mercado, fortalecendo a presença da marca junto do consumidor, aumentando vendas, obtendo melhores resultados em termos de rentabilidade e de satisfação do cliente através do processo de segmentação. Desta forma, pode-se inferir que a fidelização do cliente representa um importante fator de motivação na adoção da estratégia CRM.

Em resultado do que foi pesquisado, entendemos que a tecnologia deve ser considerada como mais uma componente indispensável para otimizar e auxiliar a complexa engrenagem que compõe a estratégia CRM. A tecnologia deve estar alinhada aos objetivos estratégicos, mas por si só não deve ser considerada suficiente para garantir a execução dos objetivos da empresa. Para tal, é necessário que a empresa redirecione a sua cultura organizacional, focalizando-se no cliente, redesenhando os processos de negócios, investindo em formação e no envolvimento dos seus colaboradores. Tal como foi percebido nas entrevistas realizadas, existe uma grande mobilização e sensibilidade a este tema, colmatando muitas vezes a sobre valorização da utilização das tecnologias da informação como suporte à estratégia CRM multicanal, principalmente no que concerne ao salesforce e à percepção dos níveis de confiança no armazenamento e processamento da informação recolhida e que posteriormente, é “transformada” em processos de melhoria na relação com o cliente.

Os resultados alcançados na implementação da estratégia CRM multicanal, na opinião dos entrevistados, foram condizentes com o planeamento inicialmente previsto, melhoria da performance dos processos de atendimento ao cliente, na gestão da sua informação e satisfação perante a marca e a empresa.

À luz desse estudo, pode-se constatar que os entrevistados apesar de não apresentarem objetivamente os resultados relacionados à estratégia CRM multicanal, foram unânimes em demonstrar convicções positivas no que respeita à influência da estratégia CRM multicanal em prol da proposta de valor para com o cliente.

Entende-se que o CRM é uma estratégia de negócios que aponta para a criação de valor no relacionamento com o cliente, enfatizando a necessidade de entendimento e antecipação às necessidades individuais do cliente. Por outro lado, configura-se a fidelização como o resultado de um relacionamento onde o cliente percebe os valores através dos benefícios obtidos, que vão ao encontro das suas necessidades. Esta estratégia delineia a criação de valor para a Zodiac, cliente e consumidor, assentando na satisfação total do consumidor e dos clientes que lhe permitem crescer o mercado, aumentando a notoriedade da marca.

Esta estratégia permite desenvolver e melhorar três princípios organizacionais, tendo eles: (i) ajuda na tomada de decisão; (ii) aumento da produtividade; e (iii) melhoria na gestão de serviços.

Neste estudo foram indicados alguns pontos menos desenvolvidos nesta estratégia principalmente na sua aplicabilidade. Um dos pontos perfila uma deficitária forma de controlo da informação dos concorrentes devido à dificuldade de agilizar as informações recolhidas do mercado sem uma base de uniformidade, como possíveis ameaças à marca, presença de novas marcas, lançamento de novos produtos, campanhas promocionais desenvolvidas, condições de venda e novas abordagens estratégicas por parte dos concorrentes.

No âmbito de um ambiente de negócios desafiador, que inclui um maior número de concorrentes e compradores, as organizações devem aproveitar a tecnologia atual, a fim de aumentarem a produtividade apoiada nos seus valores, missão e visão. Os decisores podem usar os resultados deste estudo para apoiar a implementação da estratégia CRM multicanal uma vez que evidencia-se os pontos de contacto com o cliente.

Para Peppers e Rogers (2001) o CRM pode ser considerado como a infraestrutura para a implementação da filosofia “one-to-one” de relacionamento com clientes. Os autores citam a definição de CRM proposta pelo Gartner Group:

"CRM é uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. "

2. Limitações

O desenvolvimento deste estudo deparou-se com algumas dificuldades, das quais se evidenciam as seguintes:

- Em relação à pesquisa bibliográfica, por se tratar de um assunto relativamente recente, a literatura e informação disponível de forma organizada e sistematizada a respeito da estratégia CRM em contexto multicanal com avaliação da satisfação dos clientes em atuação B2B, aparenta ser escassa.
- Observou-se ser limitada a documentação associada às iniciativas de casos de sucesso, casos de estudo e indicadores sobre o uso da estratégia CRM multicanal direcionado à fidelização de clientes de atuação B2B.
- Considerando tratar-se de assunto estratégico que envolve e expõe toda a organização, nos seus diversos níveis, incluindo colaboradores, parceiros de negócio, fornecedores e clientes, entende-se como limitação o alcance de uma melhor adequação da amostra, que represente suficientemente o universo da pesquisa, culminando com a dificuldade de exporem informações internas de âmbito culturais, legais, sigilos comerciais, entre outros.

3. Sugestões para investigações futuras

Dentro do contexto da estratégia CRM multicanal, a abrangência do tema é extenso, como foi enfatizado no estudo realizado, a avaliação detalhada da estratégia de negócio e no desenvolvimento de uma estratégia apropriado para o cliente que deve evoluir e moldar-se ao mercado existente.

A análise do mercado deve ser desenvolvida com uma visão total sobre todos os intervenientes, como fornecedores, concorrentes, clientes, consumidor, entre outros.

Nesse sentido, seria importante em estudos futuros, o estudo da aplicabilidade da estratégia CRM multicanal, com incidência no estudo das ferramentas utilizadas para o contexto da informação externa à empresa e perceber a forma como os dados são recolhidos, armazenados e os processos desenvolvidos para contextualizar essas informações em estratégias nas benéficas para o cliente.

Referências Bibliográficas

- Bardin, L. (1979), “*Análise de conteúdo*”, Lisboa: Edições 70.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., e Meuter, M. L. (2000). “Technology infusion in service encounters”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 138–149.
- Bogmann, I. M. (2000), “Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras”. Nobel.
- Brown, S. A. (2001), “*CRM - Customer Relationship Management*”, Makron.
- Buttle, F. (2000), "The CRM Value Chain", *Marketing Business*, February, pp. 52-55.
- Chen, I. e K. Popovich (2003), “Understanding customer relationship management (CRM): People, processes and technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672–688.
- Davidson, H. (2002), “The committed enterprise”, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Friedman, L. e T. Furey (1999), “The Channel Advantage”, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2002a), "Practical Value of Adequate Marketing Management Theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 325-49
- Greenberg, P. (2001), “CRM at the Speed of Light, Berkeley”, CA, Osborne/McGraw Hill.
- Hogan, C. (2007). *Prospect research: A primer for growing nonprofits*. Macmillan.
- Hogan J, Lemon K, Rust R. (2002), “Customer equity management: charting new directions for the future of marketing”, *J Serv Res*, 5(1):4-12.
- Hughes, A. (2002), “The mirage of CRM”. *Journal of Database Marketing e Customer Strategy Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 102-104.
- Jones, E., S. Brown, A. Zoltners e B. Weitz (2005), “The changing environment of selling and sales management” in *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 25, pp. 105–111.

Kotler, P., e Keller, K. L. (2006), “marketing administration” p. 153.

Linoff G. e Berry M. (1999), “Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management”, John Wiley & Sons, Inc. New York.

Mithas, S., Krishnan, M. S., e Fornell, C. (2005), “Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?”, *Journal of Marketing*, 69(October), 201–209.

Moriarty, R. e U. Moran (1990), “Managing Hybrid Marketing Systems,” *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 146–57.

Pan, S. e J. Lee (2003), “Using e-CRM for a unified view of the customer”, *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 4, pp. 95-99.

Payne, A. e P. Frow (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 167–76.

Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., e Klerkx, A. (2009), “An empirical study into the foundations of CRM success”. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453-471.

Peppers, D. e M. Rogers (2001), “One to one B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-business World”, Doubleday, New York, NY.

Porter, M e M. Kramer (2011), “CREATING SHARED VALUE”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, pp. 62-77

Reinartz, W., M. Krafft e W. Hoyer (2004), “The customer relationship management process: its measurement and impact on performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, pp. 293-305.

Rodriguez, M. e E. Honeycutt (2011), “Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B2B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance”. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 335-356.

Rosenbloom, B. (2007), “Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems”, *Industrial Marketing Management*, 36(1), 4-9.

Rubin, M. (1997), "Creating Customer-Oriented Companies", *Prism*, Arthur D. Little, Vol., No. 4, pp. 5-27.

Schmitt, B. (2003), “Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers”. New Jersey: John Wiley e Sons.

Shang, S. e P. Seddon (2002), “Assessing and managing the benefits of enterprise systems: The business manager's perspective”, *Information Systems Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 271–299.

Shuai, J., Y. Su, e C. Yang (2007), “The impact of ERP implementation on corporate supply chain performance”, In *Industrial Engineering and Engineering Management, 2007 IEEE International Conference on* pp. 1644-1648.

Stein, A. D., Smith, M. F., e Lancioni, Ri. A. (2013), “The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments”, *Industrial Marketing Management*, 42(6), 855-861.

Swift, R. (2000), “Accelerating Customer Relationships - Using CRM and Relationship Technologies”, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Ha.

Taurion, C. (1999), “Como alinhar tecnologia e negócio”, *Computer World, Rio de Janeiro*, (305).

Turban, E.; McLean, E.; Wetherbe, J. (1999), “Information Technology for Management – Making Connections for Strategic Advantage”, 2ª edição, John Wiley, New York.

Wilson, H., e Daniel, E. (2007), “The multi-channel challenge: A dynamic capability approach”, *Industrial Marketing Management*, 36(1), 10-20.

Yin, R. (1993), “*Applications of case study research*”, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zablah, A., D. Bellenger e W. Johnston (2004), “Customer relationship management implementation gaps”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 279-95

Anexos I - Questionário guia para entrevistas realizadas:

1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?
2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?
3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?
4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?
5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?
6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?
7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?
8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?
9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?
10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?
11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?
12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?
13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?
14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

Anexos II - Transcrições completas das entrevistas

Entrevista 1

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. É uma forma de poder ao cliente estar no centro da empresa. Toda a empresa pode saber o estado, situação da conta desse cliente.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Que todos os departamentos saibam os esforços que se estão a realizar com esse cliente.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Utilizando. Quanto mais se utiliza mais rendimento se pode retirar.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Por o cliente no centro da empresa. Que toda a empresa com um simples click possa saber a situação/estado e esforços que se leva a cabo com os clientes.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Como tinha dito antes, utilizando o CRM é uma melhor forma de avaliar o cliente. Todas as ações comerciais / Serviço técnico / Promoções, estão lá.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Aqui falo da minha própria experiência. Faz dois anos que saiu da empresa um delegado e eu assumi a zona dele, graças ao CRM sabia a situação/estado de cada cliente e que ações se realizaram com o cliente e o respetivo resultado.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Toda a empresa pode atender um cliente a qualquer momento e saber a sua situação.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Eu diria que plenamente não está. Como eu disse, quanto mais se utiliza mais rendimento se tem. O CRM tem que ser alimentado constantemente senão não serve.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospecção de novos clientes?

R9. É a forma de começar a trabalhar logo desde o início com um cliente. E desde o início coloca-lo no centro da empresa.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. O seguimento constante. Tendo as fichas de cada cliente atualizada, a esses clientes se pode mandar as promoções / Ações e não se perde informação.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Muito importante, mas não é muito utilizado.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Nos comentários de cada ficha de cliente do CRM, designada como “Conta”, reporta-se todo o tipo de informações sobre a concorrência e informações gerais do mercado, na qual é muito útil na hora de se saber com quem e como trabalha o cliente.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospecção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Saber com quem e como trabalha o cliente. No caso de se trocar de Delegado comercial sabemos todo sobre ele.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Decisões estratégicas da empresa.

Entrevista 2

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. As vantagens são: Sítio comum para colocar a informação dos clientes na empresa, atualização e consulta de informação com diferentes vertentes, utilização de estatísticas extraídas da própria ferramenta de CRM.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Fundamentalmente que o cliente é o centro da empresa e desde diferentes departamentos pode-se comparar a informação. Assim temos acesso por parte de todos a informação fornecida dos diferentes departamentos e assim está se sempre atualizada ao dia.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Pode-se avaliar como uma estratégia devido ao uso pelos utilizadores de todos os departamentos e pelo nível de informação vinculada a cada cliente.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Facilidade do acesso a informação e é uma ferramenta transversal a toda a empresa que está centrada no cliente.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Valorizo-a positivamente transmitido o potencial da ferramenta que é o CRM.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. O principal êxito é englobar protocolos uniformizados dentro da empresa, organização como canal de informação comum.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Organização, minimizar tempo nas consultas de informação e gestão, enriquecendo o trabalho dos colegas de outros departamentos.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Penso que sim, está 90%, mas pode-se evoluir mais.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. Obtenção de dados de interesse com o passar do tempo, a consulta de históricos e suas visitas, ações e pós-venda.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Levar o controlo das suas ações com o cliente, novidades dentro do perfil de cliente e os relatórios de visitas.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. O uso de informação externa tem sido alimentado por parte dos delegados fundamentalmente.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Pontualmente, dependendo da relação que se tenha com o cliente em questão.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente)

R13. No conhecimento sobre que se tem sobre o mercado, como um todo.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. O conhecimento é a base para o sucesso.

Entrevista 3

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Toda a informação fica gravada e é possível aceder por toda a empresa em qualquer lugar. Também te proporciona que seja mais organizado obtendo melhor planeamento.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Muitas ações são interdepartamentais e desta forma cada um dos departamentos pode assumir a sua tarefa coordenadamente com a estratégia global da empresa e por sua vez com os outros departamentos.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Todo o software tem como missão facilitar as tarefas, tornando possível uma série de objetivos e metas de forma rápida e flexível. O CRM permite a gestão interdepartamental das tarefas comerciais, marketing e pós-venda do cliente. Esta informação permite definir melhor as estratégias da empresa.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Ter toda a informação disponível e conhecer a realidade do mercado para tomar as melhores decisões.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Atualmente faz parte do ADN da Zodiac da sua forma de trabalhar.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Proporciona o trabalho em equipa que é um dos valores mais importantes da Zodiac pois permite a partilha de informação e toda a gente trabalha num único sentido.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Ter acesso a toda a informação do mercado.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Pode-se sempre melhorar algumas aplicabilidades da estratégia CRM e aumentar a outros departamentos de forma mais intensa como na Logística e Contabilidade.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. Ter conhecimento de todas as ações previamente, realizadas com o cliente.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Tem-se conhecimento do histórico para evitar cair nos mesmos erros e poder cruzar a informação e proporcionar a minimização de erros e uma evolução mais rápida.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Toda a informação é partilhada tendo como base cada conta de cliente e termos acesso a informações da concorrência, possíveis ameaças, novos produtos, novas campanhas, nova estratégia e condições.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Introduz-se todos os dados que se consideram relevantes e também dados de empresas concorrentes.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Toda a informação transmite a trajetória do cliente e ajuda a gerir melhor o cliente e com isto tomarmos as decisões adequadas.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Utilizar novas tecnologias para poder introduzir o máximo de informação de uma forma fácil e mais rápida possível.

Entrevista 4

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Dispor de um registo escrito da informação do cliente ao longo do tempo, independentemente das trocas de pessoas que mantém a relação comercial ou de apoio com o cliente.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Melhor coordenação entre os departamentos e rapidez no apoio ao cliente caso cada departamento inclua a informação relevante que diz respeito ao cliente.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Quando o que se introduz no software não é a informação que interessa a cada departamento para o seu funcionamento, com ilhas de informação não interligadas, mas sim que se centra nas necessidades do cliente, como podemos fazer chegar a informação para um melhor apoio a esse cliente e quando nos perguntamos que informação necessitamos para dar um melhor serviço ao cliente.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. A Zodiac tem uma estrutura de recursos humanos reduzida e os delegados não trabalham a partir do escritório e as vezes à rotatividade, a existência do CRM permite um seguimento de trabalho para os delegados que não se perde caso algum deles deixe a empresa e que por sua vez os delegados dispõem da informação realizada por todos os departamentos.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Embora sempre é mais custoso, por falta de tempo, introduzir os relatórios de visitas comerciais, reconheço que é uma ferramenta interessante para se perceber a evolução de um cliente, recuperar a relação comercial dos clientes mais antigos ou menos ativos através do histórico e com isto conhecer melhor a antiguidade dos últimos relatórios comerciais. Outra ferramenta muito útil para mim é o seguimento das vendas

dos clientes e as encomendas já processadas com o comprovativo do ano anterior para poder ter uma visão mais rápida do percurso do cliente no corrente ano.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Ao dar um passo em frente de partilhar a informação e poder fazer chegar uma parte dessa informação ao cliente através de ferramentas como o “CARE CENTER”, a integração das empresas externas como os SAT-postos de assistência técnica, Base logística e os mailings para que forneçam uma informação útil para o apoio ao cliente.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. É um valor diferenciado e competitivo, aquelas empresas que podem proporcionar um melhor serviço aos seus clientes num mercado tão sazonal como este, pode-se transformar num fornecedor e parceiro favorito, os nossos clientes valorizam soluções rápidas e informações imediatas sobre os pedidos, envios, reparações, muitas vezes fora do horário dos escritórios e a partir de qualquer lugar.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Não, ainda faltam alguns departamentos como a gestão de cobranças e a logística que deveriam ser integradas na plataforma e deveria aumentar a informação relevante sobre outros departamentos, outro fator que falta melhorar é a conectividade e plataformas móveis para os delegados que se encontram permanentemente em viagem poderem fazer as consultas e integração no sistema como se pode fazer a partir de um posto de trabalho fixo.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. A possibilidade de toda a estrutura interna da empresa conhecer as atividades realizadas para angariação de novos clientes, especialmente quando estes clientes contactam diretamente com a empresa, pode levar a um histórico dos clientes prospectos e conhecer a quem compram e que ações comerciais específicas pode-se iniciar ou voltar a ter com a Zodiac, há clientes com pouco potencial que, estrategicamente são pouco visitados pelos delegados e são geridos através do telemarketing ou outras pessoas da empresa que podem usufruir de toda a informação inclusive da do mercado regional que estão inseridos.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Dispor da informação integral e durante muito tempo de todas as interações que existem com o cliente, podemos ver se um cliente teve um número anormal de incidências com um produto, ver se deu origem a muitas visitas para resolução de problemas, ou outro tipo de interligações inerentes a organização. Além disso uma análise mais precisa assenta numa medição qualitativa ao ver os comentários dos relatórios comerciais para o qual requiere um grande investimento de tempo.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Cada vez dispomos de mais informação de outras empresas que colaboram com a Zodiac, mas deve-se aplicar às empresas que estão diretamente ligadas ao mercado, para já apenas temos essa informação pouco atualizada e é tratada por telefone e nas reuniões.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Tem que se desenvolver melhor esta área, temos melhorado muito com a introdução do eZsales (plataforma de pedidos on-line), mas há informações como o seguimento da transportadora (tracking), em relação a informações da concorrência recomendo uma plataforma desenhada especificamente para isto uma vez que tem campos muito específicos, mas sem dúvida seria vital para o conhecimento do mercado.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Para os nossos clientes a Zodiac é um todo, seu fornecedor de logística, seus postos de assistência técnica, suas transportadoras são empresas selecionadas pela zodiac para ajudar a prestar um melhor serviço, toda a informação que se pode apresentar e as estatísticas que se podem extrair, as impressões de um cliente numa determinada assistência técnica, ajudam a melhorar a relação com o cliente, seja ele prospetivo, ou um cliente existente para se melhorar a sua satisfação e por sua vez

fidelização. A informação do mercado quando a concorrência começa a introduzir neles os seus produtos.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Conectividade, simplicidade de utilização de uma ferramenta e a integração de mais informação acessível ao nosso cliente.

Entrevista 5

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Maior rapidez, dados sistematizados, maior visibilidade, mais organização. Facilita em muito a gestão, garante mais rentabilidade, mais eficiência, maior produtividade.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Qualquer pessoa independentemente do departamento em que esteja tem acesso e carrega dando visibilidade a qualquer pessoa da empresa de toda a comunicação/ação que se tenha com clientes. Todos temos mais informação para melhor gerirmos cada área.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Todos os departamentos carregam informação sobre o cliente mas também todos têm acesso às estatísticas do cliente sejam compras, assistências técnicas, previsões de compras futuras, áreas de negócios, relação com departamento financeiro, pagamentos, etc. É uma estratégia porque apoia os Managers para se poderem tomar decisões de melhoria de qualquer departamento da empresa com o objetivo de servir melhor os clientes e assim estarmos mais próximo do cliente que é o nosso meio de chegar ao consumidor final.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Gerir com maior conhecimento do mercado para aumentar a probabilidade de sucesso, de aumentar quota de mercado.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Fácil e rápido.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Melhoria dos serviços prestados de todos os departamentos: Assistência técnica, Cobranças, logística e procedimentos da gestão de clientes. Maior rentabilidade das

reuniões comerciais com os clientes / maior assertividade / proximidade às necessidades dos clientes/consumidores finais.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Seremos mais assertivos nas políticas e estratégias que implementamos para estarmos mais próximos do que o mercado pede e assim aumentar a probabilidade de aumentar a cota de mercado.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Ainda não, além de alguns colaboradores contribuírem menos que outros, é um processo evolutivo e que está sempre a melhorar.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. O delegado sabe de forma fácil e rápida onde deverá procurar o cliente novo (área geográfica), para que famílias de produtos deve procurar novos clientes, etc. É indubitavelmente mais rápido e eficaz a busca de novos clientes.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Tem-se o histórico de cada cliente em todas as vertentes, compras, serviços, etc., tem-se também a tendência de cada cliente sob o ponto de vista do cliente. Assim podemos melhor desenvolver ações (seja do for comercial ou de serviços) que vão ao encontro das exigências do cliente/mercado. Ex: portas abertas em clientes que acreditam na época em que o cliente vê como mais propícia à venda. Os resultados são imediatos e medem-se também no CRM.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Importante, uma vez que se consegue conciliar a informação recolhida do mercado, com a informação interna e a informação externa de outras empresas como os nossos concorrentes que podem ter uma visão do mercado diferente da nossa.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Sim, especialmente dados referentes aos concorrentes. É uma informação de extrema importância na medida em que nos podemos focar nas medidas que possam realmente afastar a nossa concorrência.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Os clientes vêm-nos como profissionais informados e assim trabalham connosco em parceria para o mesmo objetivo, ter mais vendas, que estas sejam mais rentáveis e sempre sustentadas.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Boa formação da utilização do CRM, avaliar frequentemente resultados da sua utilização e incentivar todos os colaboradores a utilizarem sempre o CRM. Sim, sem dúvida, é uma ferramenta fundamental para definir as melhores estratégias de médio e longo prazo.

Entrevista 6

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Ter toda a informação centralizada e on-line dos clientes

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Todos os departamentos poderem aceder transversalmente à informação de um cliente independentemente de qual a sua área de trabalho.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Na medida que existem processos que foram otimizados em relação a situação anterior à sua implementação.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Ter o cliente no centro da empresa. Todos os departamentos podem aceder a informação on-line.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Muito positiva, pois existem processos que se podem otimizar em especial no “Customer Service” no qual permite realizar um seguimento dos clientes de forma individualizada.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Informação, seguimento personalizado e desenvolvimento do negócio cliente a cliente.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Informação partilhada

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Ainda há processos por desenvolver como por exemplo o seguimento das contas correntes dos clientes e dividas.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospecção de novos clientes?

R9. Poder desenvolver uma estratégia conforme o histórico de clientes com um perfil comercial parecido.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Desenvolvimento de uma estratégia adequada para cada cliente sabendo antecipar e satisfazer as suas necessidades em cada momento e assim criar valor para o negócio.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Falta desenvolver uma análise centralizada da informação sobre os concorrentes e outros intervenientes no mercado.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. É informação fundamental que atualmente não se analisa e que devíamos centralizar para podermos analisar o mercado no global.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospecção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Fundamental, a partir da prospecção se pode abrir assim o cliente no CRM e poder desenvolver toda a informação centralizada a partir daí.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Uma estratégia de seguimento sobre o uso do CRM em todos os departamentos da empresa.

Entrevista 7

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Um CRM finaliza sendo uma plataforma a que toda a empresa tem acesso evitando um sem fim de documentos e se centraliza toda a informação em um único sistema.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Dispor de um só sistema onde se tem toda a informação e se pode aceder a ela sem necessidade de conseguir através de terceiros.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Em ter uma plataforma onde está toda a informação do cliente e como consequência o cliente fica como centro das atenções na empresa e não só do departamento comercial mas sim de todos.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. O objetivo foi sempre ter uma única plataforma de informação e assegurar que a informação está atualizada ao dia e nunca se perde nem é propriedade de um departamento mas sim da empresa no seu todo.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. O CRM deve ser parte da atividade diária quando falamos com um cliente e de tudo que gira ao redor dele.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. É um sistema cómodo, fácil de extrair a informação que permite medir importantes parâmetros e rácios e mais tarde tomar decisões importantes apoiada nas informações obtida.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Qualquer pessoa da empresa pode aceder a informação do cliente com o qual o cliente sente sempre que é uma peça chave para a nossa empresa.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Ainda não está em pleno rendimento.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. Poder ter a informação detalhada dos clientes potenciais, número de visitas e as ações que se faz com eles.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Através do CRM, conheces além da sua atividade num departamento específico mas sim de todos os departamentos, o Departamento comercial pode ver as incidências de pós-venda e medir os riscos nesse cliente.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Não é um campo que esteja desenvolvido, apenas se tem acesso a informação inserida nos relatórios de atividade.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. A informação do mercado é vital para o desenvolvimento da estratégia, mas neste caso não esta especificamente desenvolvido no CRM.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Quanto mais informação tivermos na empresa sobre os clientes, sejam eles prospetos ou clientes existentes maiores probabilidades de êxito temos. Se não tivermos informação mais difícil é de fidelizar. Tradicionalmente os clientes são do departamento comercial, mas o CRM rompeu com essa visão e passou-os a ser de toda a empresa.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. É importante o CRM ser algo vivo e que forneça informação, de forma bidirecional, se é útil, se mantém vivo e atualizado. Só assim será uma ferramenta de análise que pode dar linhas de atuação para uma decisão na estratégia a longo prazo.

Entrevista 8

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Ter toda a informação dos clientes centralizada.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Partilhar a informação

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Toda a empresa de forma global e internacional utiliza o CRM com o objetivo claro de ter toda a informação armazenada e disponível, logo é uma estratégia, o software é a ferramenta.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Colaboração entre departamentos e coloca o cliente no centro de toda a interação.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Fundamental para o trabalho do dia-a-dia, utilizo o CRM para fazer a recolha de informação mas também introdução de dados tal como controlo.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. O principal sucesso foi a mobilização de toda a empresa sobre a sua visão e missão.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Um melhor conhecimento do cliente e poder atuar sobre a sua necessidade.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Não, faltam vários departamentos trabalharem de forma contínua, tal como Supply Chain e parte financeira.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. Permite ter uma base de dados das empresas existentes no mercado, caso exista interesse ou não de as trabalhar.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Informação das vendas e com isto poder tomar decisões sobre o crescimento da faturação por famílias de produtos.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Penso que é muito importante, mas neste momento não se atua especificamente nessa área.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. É muito relevante, utilizo a ferramenta para monitorizar as empresas outsourcing que fazem trabalho de assistência técnica para a Zodiac, tal como os postos de assistência técnica.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. É extremamente relevante, monitorizarmos um trajeto completo do cliente e perceber em que nível de fidelização e satisfação está o cliente.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. O principal princípio de gesto é a tomada de decisão que tem impacto na estratégia a média e longo prazo da empresa.

Entrevista 9

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Obedece uma cultura do cliente no centro da empresa e toda a empresa compartilha com a mesma informação sobre ele.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. As decisões não passam apenas através da força de vendas mas sim por todos os departamentos que cuidam diretamente do cliente. Antes da implementação desta estratégia toda a informação vinha apenas através da força de vendas.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Sim o cliente está no centro da empresa e existe uma mudança na cultura de trabalho e por tanto converte-se numa estratégia.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Melhorar a relação com os nossos clientes podendo responder e atender melhor a qualquer solicitação da parte deles, assim como ser proactivo na gestão dos potenciais clientes ou ações promocionais massivas sobre a base de dados.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. É uma forma de trabalhar totalmente integrada em nosso dia a dia. Todos os departamentos utilizam como um sistema interno de operações com os clientes.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Clientes fidelizados, aumento de ações, seguimento de processos, controlo e avaliação dos processos, controlo da satisfação do cliente, controlo dos custos, análise da gestão comercial, procura de novos clientes.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Poder obter informações instantâneas dos clientes por qualquer pessoa dentro da empresa dentro das permissões estabelecidas previamente no CRM e oferecer um alto valor acrescido ao conhecer sempre o cliente.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. 90%, a implementação da estratégia CRM é um trabalho contínuo que está sempre em constante crescimento.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospecção de novos clientes?

R9. Oferece uma carteira de possíveis clientes que podem ser trabalhados a qualquer momento dentro da estratégia comercial da empresa.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Vendas cruzadas (cross selling), atendimento personalizado, seguimento pós venda, pesquisas de satisfação permanente.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Neste momento apenas é possível através dos relatórios dos delegados comerciais nas suas visitas comerciais aos clientes.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Ainda não está integrado a 100% mas utiliza-se a recolha de dados feita no mercado pelos delegados comerciais nas suas visitas aos clientes, reportando as ações feitas pelas empresas concorrentes. As informações sobre as promoções e condições de venda assim como dos produtos detetados no mercado. Esta informação é de extrema importância.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospecção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Cada ano existe um aumento de novos clientes e novas empresas no mercado, com esta ferramenta possibilita a fidelização dos clientes existentes.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Penso que somos muito conscientes das vantagens e das enormes vantagens competitivas em utilizar esta estratégia, cada dia que passa aumentamos e melhoramos a sua utilização.

Entrevista 10

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Conhecimento do cliente que incide sobre a concorrência, as oportunidades, ameaças, debilidades, fortalezas ao dia e com histórico.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Partilhar todo o tipo de informações tanto comerciais como financeiras, técnicas; a fim de obter um retrato muito mais preciso do cliente e acessível por todos e em qualquer momento.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Graças ao CRM conseguimos conhecer rapidamente o nosso cliente e inclusive tomar decisões da gestão, o mesmo se aplica a um cliente novo ou prospetivo sem necessidade de novas investigações iniciais.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Conseguir uma vasta e completa base de dados desde onde poder ajudar a uma melhor gestão de recursos.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Embora inicialmente por nova implementação pode resultar de gasto de tempo excessivo a médio e longo prazo comprova-se que é necessário pouco tempo de dedicação para manter a informação atualizada e com isto obter grandes vantagens na gestão das contas dos nossos clientes.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Classificação estratégica dos clientes, seguimento histórico da atividade e acesso a informação completa.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Possibilidade de conhecer as necessidades e oportunidades dele e para ele, cliente

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Perto de 100%, uma vez que é impossível conseguir-se com qualquer ferramenta. Tenho a convicção que está a ser utilizada atualmente por todos os departamentos de forma bastante importante.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. Semelhanças de perfis de clientes, permite a comparação com outros clientes já conhecidos e poder atuar com uma estratégia assertiva.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Dispomos de históricos que nos podem alertar sobre os desvios não previstos, alertando para a introdução de produtos da concorrência nas suas lojas ou caso feche alguma atividade comercial. Possibilita um maior contacto entre as empresas e através de diferentes interlocutores utilizando o mesmo critérios.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Alimentando um maior conhecimento do cliente e do mercado, quando existe um risco de não manter atualizado e obter por tanto uma visão errada do mercado e utilizar elementos e informação desfasados da realidade.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Menos do que o recomendado, lamentavelmente a informação deste tipo sempre está ligada a determinados clientes por isso não existe uma visão global dos fornecedores ou mercado. Seria interessante contar com um campo ligado a concorrência, igual a que existe com os clientes de forma a poder ser alimentada por todos na empresa e ser igualmente partilhada essa informação completa.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Sem dúvida que é muito importante poder fazer uma radiográfica bastante precisa do cliente a captar, assim podemos ter uma visão bastante ampla de todas as necessidades, carências e particularidade do nosso cliente de forma que podemos oferecer um valor acrescido e ajudar a melhorar o seu negócio.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Podemos inserir uma nova ficha de concorrente e empresas mais relevantes no mercado. Uma grande mais valia podia ser partilhar esta informação depois de devidamente filtrada e restringida com o nosso cliente de forma que ele próprio a podesse atualizar a informação e pudesse definir diversas necessidades, com isto ajudava-nos na tomada de decisão estratégica para o futuro.

Entrevista 11

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. As vantagens de usar um CRM são que todos os utilizadores têm acesso de forma ágil e fácil à informação relativa do cliente e que é de grande interesse para todos.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizar a plataforma CRM?

R2. De novo partilhar a informação que nos ajuda a conhecer o cliente desde vários pontos de vista. De nada serve saber que é um cliente que tem uma boa imagem se não paga as faturas ou se é um cliente problemático com a assistência pós-venda, o CRM permite de forma ágil fazer um seguimento do cliente e colocar disponível na empresa para que todos o possam conhecer melhor.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Cada dia dependemos mais nos nossos processos do CRM, Gerimos incidências, reparações, devoluções do cliente, recentemente abrimos as portas do nosso CRM para que o cliente possa consultar o estado das reparações em pós-venda, através de um acesso limitado ao nosso CRM. Em breve o próprio utilizador externo neste caso cliente pode criar uma nova incidência de pós-venda. Tudo isto são exemplos que o CRM não é só um software mas sim nos últimos 5 anos temos concentrado as nossas políticas de Serviço ao cliente nesta ferramenta.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Ter uma ferramenta que crie valor acrescentado para todos os colaboradores e clientes, recuperando a informação disponível do nosso ERP e permitindo a possibilidade de acrescentar mais informação por parte de qualquer utilizador do CRM.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Muito útil, a prova é que todas as pessoas do departamento de Serviço ao cliente, abrem pela manhã o CRM e alimentam-no, consultam e mantêm de forma natural e inata. Muitos dos processos da empresa necessitam do CRM, logo o uso é diário.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Usar o CRM, não só para criar as rotas comerciais mas sim extrapolarem-no para os diferentes departamentos, este ponto para mim é um caso de sucesso. Em breve também vamos incorporar no CRM a gestão de cobranças (contabilidade).

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Agilidade dos processos, Antigamente existia uma troca de e-mails quase infinita, agora é uma simples consulta no CRM, no caso da assistência pós-venda esta melhoria fez-nos ganhar muito tempo, esta melhoria foi tão significativa que decidimos abrir esta informação aos clientes pois acreditamos que irá minimizar telefonemas e mau estar da parte deles.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Não, por sorte temos muitas oportunidades de melhora. O CRM deve ser incorporado a mais colaboradores de diferentes filiais e há vários pontos de melhoria sobre a gestão de promoções, gestão de produtos e seus números de série e por sorte muitos outros pontos.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. O CRM pode armazenar a informação recolhida como cliente potencial e futuramente ser transferida para a conta quando o cliente for convertido a cliente definitivo. Outra vantagem é que permite a avaliação do potencial do cliente graças aos parâmetros que estão previamente definidos.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. A possibilidade de fazer o seguimento on-line dos seus problemas é algo que é muito seguido no mercado através do CRM. Além disso o CRM gera uma quantidade de e-mails automáticos que melhoram a relação com o cliente e facilita o nosso trabalho. O CRM envia para o cliente questionários de satisfação depois de cada ação de pós-venda para podermos conhecer em primeira mão a opinião dos nossos clientes e consumidores finais. Estas estatísticas servem para podermos melhorar os nossos processos.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. O CRM permite uma adaptação muito grande, no nosso caso permite-nos estar interligados com outros softwares via “web service”, No caso dos Serviços ao cliente somos capazes de comunicar com empresas externas de logística para fazer uma recolha ou entrega de forma automática e totalmente on-line, tal como fazemos o tracking desse transporte. A “web service” do CRM é muito potente.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. De momento apenas informações de históricos de compra dos nossos clientes. O CRM permite avaliar e analisar o potencial de compras dos nossos clientes e ajudar nas previsões de compra a nossa rede de fornecedores. A informação é muito importante para conhecer em cada momento onde nos encontramos em relação aos nossos concorrentes e assim analisarmos o “Market share”.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Muito importantes pois permite a cada delegado conhecer a quem compra o nosso cliente e por tanto melhorar a nossa primeira visita e converter o cliente potencial num interessante cliente fidelizado.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. O CRM deveria, no meu entender, expandir-se mais no âmbito interno chegando a liderar os processos que ainda hoje exigem demasiada burocracia. A médio prazo o CRM será uma plataforma de desenvolvimento e uma forma de entendimento do nosso negócio e ajudar na decisão estratégica da empresa e da marca. Outra das vias de crescimento a médio prazo seria abrir parte do nosso CRM ao consumidor final e porque não o CRM se poder converter na nossa própria página WEB. O futuro do nosso CRM é muito interessante.

Entrevista 12

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. É um sistema europeu que permite a homogeneização de critérios entre as diferentes filiais. Além disso ou estar interligado com o ERP permite usar a plataforma e as bases de dados de forma comum.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Conceito de Base de dados únicos. Tudo passa por um único sítio e qualquer modificação afeta de igual forma a informação existente permitindo a todos essa leitura.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Porque tem de forma implícita uma maneira de pensar, de organizar o trabalho, o tempo, uma maneira de pensar semelhante sempre desde o ponto de vista do cliente.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Dispor de uma ferramenta potente para registar e trabalhar o consumidor final.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. 70%, no departamento de marketing ainda é possível fazer uma maior dinamização desta ferramenta, possibilitando uma integração total com o website, media center e bilpis.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Ter uma base de dados com a qual se possa usufruir de ferramentas de marketing direto para o consumidor final.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. Implementar uma estratégia mais ordenada, coerente e desde o ponto de vista do consumidor final.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Sim na sua grande maioria, 80%

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospecção de novos clientes?

R9. Preencher campos de informação comparáveis e compatíveis para se poder retirar relatórios e conclusões simples do mercado no seu todo.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Comunicação mais ágil e direta. Pode-se medir a fidelidade dos clientes mas também o Market share da marca no mercado tais como os produtos versus a concorrência.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Acho um aspeto muito interessante, mas não consigo enquadrar esta informação externa no departamento de marketing.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Não tenho percebido que se faça em excesso. Torna-se muito útil na informação carregada pelos delegados comerciais.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospecção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. Um acompanhamento contínuo do cliente permitindo fazer mais e melhor por ele.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. Para mim o mais importante, sem dúvida é seja compatível e bidirecional com todas as ferramentas informáticas que utilizamos como o ERP, WEB, EDI e com isto proteger o conceito de uniformidade da informação e da base de dados única.

Entrevista 13

Q1. No seu entender quais as vantagens de utilizar o CRM?

R1. Permite ter um controlo e seguimento exaustivo do comportamento dos clientes internos e externos.

Q2. Quais as vantagens de existirem vários departamentos a utilizarem a plataforma CRM?

R2. Informação partilhada, conhecimento total do cliente a todos os níveis.

Q3. Como se consegue avaliar que não se trata apenas de uma utilização de software mas sim de uma estratégia centrada no cliente?

R3. Com o feedback do cliente e a resposta as suas necessidades.

Q4. No seu entender qual foi o objetivo da empresa a implementar o CRM?

R4. Ter o cliente no centro da nossa estratégia, partilhando toda a informação e todos os aspetos relevantes não apenas nas vendas.

Q5. Como avalia que a utilização do CRM no dia-a-dia?

R5. Muito importante para o futuro da empresa.

Q6. Consegue-me avaliar quais os principais sucessos da estratégia CRM?

R6. Plataforma ágil e de fácil uso acessível a partir de todas as plataformas móveis e fixas a partir de qualquer ponto do mundo.

Q7. Qual é a criação de valor obtida na estratégia CRM?

R7. A satisfação total do cliente.

Q8. No seu entender já está totalmente implementada por toda a empresa?

R8. Não, apenas em 50%, no Supply Chain pode haver avanços significativos como o rastreamento de todos os números de série dos produtos mas também perceber melhor a tendência de compra do mercado e a sua sazonalidade.

Q9. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM na prospeção de novos clientes?

R9. Coordenação total no seguimento das ações a tomar com o cliente.

Q10. Na sua opinião quais as vantagens de utilizar o CRM para fidelizar os clientes existentes? De que forma consegue medir estes resultados?

R10. Fazer um seguimento da sua trajetória como cliente.

Q11. Como avalia a utilização de informação externa a empresa no CRM?

R11. Positiva mas não está implementada.

Q12. Utilizam informações externas à empresa no CRM? Que tipo de informação (Empresas concorrentes, informações genéricas do mercado, informação de fornecedores)? Que importância dá a esta informação?

R12. Não utilizo este tipo de informação.

Q13. Que impacto tem, esta integração na Prospeção, inicialização e fidelização do cliente?

R13. O conhecimento contínuo do cliente.

Q14. Há algum princípio de gestão relevante para uma melhor integração do CRM? Ajuda de alguma forma a definir uma melhor estratégia a médio e longo prazo para a empresa?

R14. A tomada de decisão.

Anexos III

Estudo térmico do Bilpis

► Características da piscina

Superfície:	55 m²	Volume:	77 m³
Temperatura da água:	28 °C	Exposição vento:	Média
Clima:	C - Zona doce	Altitude:	50 m
Tempo de filtração:	10 h/dia	Cobertura (toldo ou laminada):	Sim
Fora do solo:	Não	Filtração:	em skimmer ou bloco de filtração
Frequentação:	Privada	Natação contra-corrente:	Não
Temperatura de água de saída:	15 °C	Período de utilização:	de 15/05 a 30/09
Abrigo alto / baixo não aquecido:	Não	País onde se situa a piscina:	Portugal
Temperatura exterior mínima:	15 °C	Alimentação eléctrica:	Monofásica
Comprimento máximo da piscina:	robot autonomo	Limpeza da piscina:	Fundo + paredes da piscina (se rígidas)
Tratamento evolutivo de água:	Sim	Electrolisador + regulador de pH:	Sim
Instalação da bomba de calor:	No exterior		

Potência necessária: **9,70 kW**

Este balanço foi estabelecido tendo em consideração as informações que foram fornecidas à ZPCE. Em caso algum a responsabilidade da ZPCE poderá ser exigida se estas informações se revelarem falsas ou erróneas no todo ou em parte. Por isso, convirá, antes de aplicar as soluções preconizadas pela ZPCE, verificar a exactidão do conjunto das informações que são mencionadas para este efeito acima.

► Aparelhos seleccionados

As bombas de calor

Zodiac Power 11 mono
Z 200 M5
Power First Premium 11 mono
Z 300 M5

As bombas de calor ar/água ZPCE para piscina são:

Simplex de instalar : no exterior, próxima do local técnico com uma ligação eléctrica e hidráulica.

De alto rendimento e ecológicas : 75 a 80% da energia transferida para a piscina provém do ar.

As mais silenciosas do mercado.

Fiáveis : a tecnologia Noryl - Titânio da ZPCE assegura-lhe uma resistência total à corrosão.

Zodiac Power 11 mono: funcionamento a partir de uma temperatura de ar exterior superior à 7°C, fluido R410A.

Z 200 M5: funcionamento a partir de uma temperatura de ar exterior superior à 7°C, fluido R410A.

Power First Premium 11 mono: funcionamento a partir de uma temperatura de ar exterior superior à 5°C, fluido R410A.

Z 300 M5: funcionamento a partir de uma temperatura de ar exterior superior à 5°C, fluido R410A.

Os aquecedores eléctricos

RE/U 12 mono

Os aquecedores eléctricos da ZPCE para piscina ao ar livre ou interior são:

Simplex de instalar : pouco volumosos, a montar no local técnico após a filtração com uma ligação eléctrica e hidráulica.

Fiáveis : a tecnologia Poliamidas - Titânio da ZPCE assegura-lhe uma resistência total à corrosão.

RE/U 12 mono: aquecedor vertical em caixa. Graças às suas 2 resistências, a potência do RE/U é manualmente modulável.

Os permutadores de calor

Heat line 20 (si primaire à 90°C)
Heat line 70 (si primaire à 45°C)
UP 35 (si primaire à 90°C)
UP 35 (si primaire à 45°C)

Os permutadores de calor ZPCE para piscina ao ar livre ou interior são:

A instalar em local técnico ao lado da caldeira (primário 90/70°C) e da filtração.

Fiáveis : a tecnologia Poliamidas - Titânio da ZPCE assegura-lhe uma resistência total à corrosão.

Heat line 20 (si primaire à 90°C): permutador multitubular horizontal todo equipado.

Heat line 70 (si primaire à 45°C): permutador multitubular horizontal todo equipado.

UP 35 (si primaire à 90°C): permutador de placas URANUS todo equipado para instalar em by-pass. Possibilidade de alimentação por um primário baixa temperatura (45°C) tipo geotermia.

UP 35 (si primaire à 45°C): permutador de placas URANUS todo equipado para instalar em by-pass. Possibilidade de alimentação por um primário baixa temperatura (45°C) tipo geotermia.

► Cálculos dos custos de funcionamento de 15/05 a 30/09 (Tarifa de base Portugal)

As bombas de calor	horas cheias ou	2 118 x 0.3 =	635 €
	horas em vazios	2 118 x 0.15 =	318 €
	média	(635 + 318)/2 =	477 €
Os aquecedores eléctricos	horas cheias ou	11 729 x 0.3 =	3 519 €
	horas em vazios	11 729 x 0.15 =	1 759 €
	média	(3 519 + 1 759)/2 =	2 639 €
Aerotermia/Geotermia	horas cheias ou	3 910 x 0.3 =	1 173 €
	horas em vazios	3 910 x 0.15 =	586 €
	média	(1 173 + 586)/2 =	880 €
Fuelóleo doméstico		1 376 Litros x 1.31 =	1 802 €
Gás	natural	13 032 kWh x 0.2 =	2 606 €
	propano	1 012 Kg x 2.63 =	2 661 €

(calculado com um preço médio das energia no dia do balanço ou personalizado pelo autor do balanço a pedido)

Fonte: Elaborado pela Zodiac

► Tempo de subida de temperatura : de 15°C a 28°C

As bombas de calor

Zodiac Power 11 mono

152 horas

Z 200 M5

152 horas

Power First Premium 11 mono

149 horas

Z 300 M5

149 horas

Os aquecedores eléctricos

REU 12 mono

129 horas

Os permutadores de calor

Heat line 20 (si primaire à 90°C)

78 horas

Heat line 70 (si primaire à 45°C)

111 horas

UP 35 (si primaire à 90°C)

45 horas

UP 35 (si primaire à 45°C)

119 horas

Este cálculo foi realizado segundo as condições seguintes: filtração contínua, temperatura exterior superior a 10°C

► Limpeza da piscina

Comprimento máximo da piscina: **11m**

Os robots de limpeza eléctricos

Vortex 3
Vortex 3 4WD
Vortex 4
Vortex 4 4WD

Os robots de limpeza eléctricos ZPCE para piscina são :

Simple de instalar : sem necessidade de ligações hidráulicas, O robot eléctrico é completamente autónomo, uma simples tomada de electricidade é o suficiente para alimentar a unidade eléctrica.

Utilização prática : os detritos e a sujidade são aspirados pelo robot e armazenados num recipiente filtrante de acesso fácil e muito simples de limpar.

O melhor desempenho do mercado : graças à tecnologia Vortex, a potente e constante aspiração ciclónica é 30% superior à de um robot tradicional.

Compatíveis com todos os tipos de piscina, independentemente da forma, tipo de fundo e revestimento.

Vortex 3: 2 ciclos de limpeza de opção para só fundo (ciclo de 1h30m) ou fundo + paredes (ciclo de 2h30m). Carrinho de transporte.

Vortex 3 4WD: 2 ciclos de limpeza de opção para só fundo (ciclo de 1h30m) ou fundo + paredes (ciclo de 2h30m). Carrinho de transporte.

Vortex 4: ciclos de limpeza de duração regulável. 2 ciclos de limpeza de opção para só fundo (ciclo de 1h30m) ou fundo + paredes (ciclo de 2h30m). Carrinho de transporte. Telecomando sem fios incluído.

Vortex 4 4WD: A tecnologia VORTEX: aspiração ciclónica potente e constante. Função LIFT SYSTEM exclusiva e patenteada. Telecomando sensorial cinético equipado com sensores de movimentos. Transposição de obstáculos facilitada. Novo quadro de comando.

► Tratamento da água da piscina

Os electrolisadores de sal

Tri pro 22

Os electrolisadores de sal ZPCE para piscina são :

Simple de instalar : instalados no local técnico, directamente no sistema de filtração, com alimentação eléctrica. Por electrólise, através da célula, o sal é transformado em cloro gasoso, um potente desinfetante que se dissolve imediatamente na água.

Utilização prática : a caixa permite orientar o tratamento graças a uma regulação da taxa e do tempo de produção.

Fiabilidade : eléctrodo em Titânio de limpeza automática, por inversão de polaridade, e tratamento da superfície de longa duração.

Tri pro 22: modelo evolutivo equipado com módulos de regulação automática do pH e de produção de cloro. Modo LOW e modo BOOST para diminuição ou aumento da produção de cloro, em caso de necessidade.

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Análise competitiva de produtos

ZODIAC						ALTOOL PARK / ZODIAC						LTA						MATERBIACE									
Range	RECEPTECH	PPP	Start Price	Min. Monthly Payment	Max. Monthly Payment	Range	Product	PPP	Start Price	Min. Monthly Payment	Max. Monthly Payment	Range	Product	PPP	Start Price	Min. Monthly Payment	Max. Monthly Payment	Range	Product	PPP	Start Price	Min. Monthly Payment	Max. Monthly Payment				
	REX	185	451	115	181	172		NAVIGATOR							DIGIPROSPERITY	935	481,20	118	146	133							
	WAVEZ 1	1.400	1.570	415	521	425		PA011	1.120	100,00	410	530	581		PROSPERITY	1.070	105,00	380	490	581		DIGIPROSPERITY	1.030	105,00	370	560	581
	WAVEZ 2	180	420	110	180	170		Plus 1												DEBIT 10	1.030	100,00	370	470	581		
	WAVEZ 3	185	450	115	180	170		Refill device 1	1.000	100,00	400	490	521		SurfTop	1.100	100,00	400	490	521		HS	1.100	100,00	410	570	600
	WAVEZ 4	185	450	115	180	170		PA012	330	170,00	300	490	581		CTE DEXTRON	490	490,00	230	410	581		DIGIPROSPERITY	540	450,00	300	47	180
	WAVEZ 5 PRO	1.100	1.200	310	380	420		Refill device 1	1.000	100,00	380	490	521							DEBIT 10	1.070	100,00	370	570	600		
	WAVEZ 6 PRO	1.000	1.000	260	330	360		Refill device 1	1.100	100,00	370	490	521		SurfTop	1.100	100,00	380	470	521		HS	1.100	100,00	390	570	600
	WAVEZ 7	1.100	1.100	260	330	360		Refill device 1	1.000	100,00	370	490	521		Compass 10	1.050	100,00	370	490	521		WAVEZ 6 PRO (L)	110	100,00		490	581
	WAVEZ 8 PRO	1.100	1.100	260	330	360		Refill device 1	1.000	100,00	370	490	521		Plus	1.050	100,00	370	490	521		HS	1.100	100,00	370	570	600
	WAVEZ 9 PRO	1.100	1.100	260	330	360		Refill device 1	1.050	100,00	370	490	521		TRANSFORMATION	1.100	100,00	370	490	521		DIGIPROSPERITY	1.100	100,00	370	570	600

Anexo 4- Análise competitiva de produtos

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Investimento em Investigação e desenvolvimento



Anexo 5- Investimento em Investigação e desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Valores, Missão e Visão da Zodiac



Anexo 6 - Valores Chave da Zodiac

Fonte: Elaborado pela Zodiac



Anexo 7 - Missão e Visão da Zodiac

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

Previsão de compras e histórico de vendas

MERCADO	FAMILIA	REF	DESC	TENDENCIAS MEDIAS						TENDENCIAS PROPUESTAS					
				ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
MERCADO CAT NOR				10	22	18	16	0	67	5	20	10	10	2	47
				11	41	31	10	13	106	20	50	30	10	10	120
				1	0	2	2	1	6	5			4		9
				19	20	50	15	6	111	15	8	40	7	6	76
				11	7	3	13	0	34	5			12	8	25
				4	4	4	2	1	15	8	10	7	8		33
				18	19	29	13	3	83	10	15	30	20	10	85
				15	3	10	9	1	39	25	8	10	5	5	53
				5	2	1	2	0	10	4	3	2	3	1	13
				0	0	0	0	0	0	20					20
				6	9	6	7	0	28	12	5	8	4	10	39
				5	4	5	2	3	18	3	7	10	4	2	26
				0	7	10	7	2	25	5	5	10	7		27
				4	5	3	3	2	17	5	3	6	2		16
				2	1	3	1	0	7	6	2	8	1		17
				0	0	0	0	0	0						0
				2	4	5	1	1	14	2	5	4	3		14
				1	3	2	1	0	7		3	4	2		9
				6	8	12	5	0	32	4	10	5	7	5	31
				0	0	0	1	0	1						0
MERC.VALENCIA				1	8	9	12	6	36	5	8	10	10	4	37
				9	36	35	13	18	111	20	26	25	15	12	98
				0	2	3	0	0	5	3	2	5	3	2	15
				1	5	4	7	-1	16	1	2	1	1	0	5
				0	1	1	1	0	4		1		1		2
				6	3	5	3	-1	16	8	6	11	7	3	35
				5	11	14	17	3	49	3	2	4	1	0	10
				3	3	4	3	0	13						0

Anexo 8 - Tendência de compras

Fonte: Elaborado pela Zodiac

ZODIAC Business Intelligence

PCP-Sales

Links Sales by Segmentation Sales by Typology Sales by Product Category Sales by Items Sales by Customers Sales by Customers and Items

Return

Sales by Customers and Items

Fiscal Year: 2013;2014 All Sales Reps: ☒ Segment: ☒ TRADICIONAL ☒ CLIMA ☒ DIY ☒ Other Segment_detail: (Valores de Todas as Colunas) All Customers: (Valores de Todas as Colunas)

Fiscal Month: September

☒ (Valores de Todas as Colunas) ☒ Other - Service Station ☒ Other - Service Station PUL ☒ Segment_000_099 ☒ Pool - Wholesaler national ☒ Pool - Wholesaler regional ☒ Pool - Buying Group ☒ Pool - Retailers Network

Aplicar Redefinir

Weekly Report B - Customers

Fiscal Year 2013,2014 - Month September

All Sales Reps	All Solutions	Product Category	Product Line	Article	Month To Date		Year To Date	
					2014 Sales	2014 Quantity	2013 Sales	2013 Quantity

Anexo 9- Informação de vendas

Fonte: Elaborado pelo Business Intelligence da Zodiac

Património do produto do cliente

Património
CYBERNAUT NT 17M

[Voltar à lista: Patrimónios](#) [Casos \[1\]](#) [Personalizar página](#) | [Modo de exibição imprimível](#) | [Ajuda para es](#)

Detalhes de Património [Editar](#) [Clonar](#)

▼ **Products**

Produto	CYBERNAUT NT 17M	ExternalAssetId	PC_NO 02613
Número de série	NO02613	Família de produtos	Electriques
		Código do produto	W9270
Conta		Data da compra	
Contato		Date of Manufacture	
Nome do património	CYBERNAUT NT 17M	Data da instalação	
Consumer	MARIA	Service contract	<input type="checkbox"/>
On line warranty registration	<input type="checkbox"/>		

▼ **Guaranty**

Guarantee number	Date of Guarantee	05-04-2007
------------------	-------------------	------------

▼ **3rd Party companies**

Selling Distributor	ZODIAC POOL IBERICA S.L.	Service Station	
Installer			

▼ **System Information**

Criado por	Interface interface, 01-12-2008 18:38	Última modificação feita por	Serviço CONSUMIDOR, 03-07-2013 14:08
------------	---------------------------------------	------------------------------	--------------------------------------

[Editar](#) [Clonar](#)

Casos [New Case \(Custom\)](#) [Caso](#)

Ação	Caso	Assunto	Client	Data/Hora de abertura	Status	Consumer
<input type="checkbox"/>	00110084	CYBERNAUT NT 17M NO02613		03-07-2013 14:09	Closed	MARIA

Anexo 10 - Histórico do produto

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

Caso tipo de assistência técnica

▼ Case details	
Patrimônio	EUROPEAN ZODIAC MX8 COMPLETE
Serial Number	MX80415110098
Product Code	W70668
Product Category	PC
Type of product	Robot - Hydraulic
Defect #1	HY6000
Defect #2	
Defect #3	
Defect #4	
Defect Number	HY6000

▼ ZPCE AFTER SALES	
Account number - PC	U00049
Número do caso	00072433
Account Country Owner	PCP
Account Language	PT
Client	
Service Station	
Client Affiliation	OTHP
contact station	
Contact Email	
Service Station Email	
Client Phone	00351262880329
Station Phone	
OA Number	
Status	Closed
Date of Client/Station Claim	13-08-2012
Tipo	Étapes demande pour retour atelier
RDM Agreement Date	13-08-2012
Stage HEAT	Invoice pending
Reception Date	16-08-2012
Origem do caso	Email
Estimated intervention date	21-08-2012
Under guarantee	<input type="checkbox"/>
Intervention date order	
Sent to Gesta	<input type="checkbox"/>
Intervention Date	
Assunto	EUROPEAN ZODIAC MX8 COMPLETE MX80415110098
Quote Acceptance Pending Date	21-08-2012
Référence Client	
Receipt date of reports	
Descrição	Se move mal e não tem força, 2º vez mesmo problema em pouco tempo.
Quote Acceptance Date	09-10-2012
Freight paid	<input type="checkbox"/>
Date of reject of the estimate	
Nome do contato	
Bill of lading date	
Order Number	2569
Order	
Expedition Date	

Anexo 11 - Caso tipo de assistência técnica

Fonte: Elaborado pelo salesforce, Zodiac

Análise de tempos de preparação e expedição de encomenda

Day	Orders line	Picking					Delivers from "launch to picking"					Deliver par day
		Dia 0	% Dia 0	Dia +1	Dia +2	Dia +3	Dia 0	% Dia 0	Dia +1	Dia +2	Dia +3	
1	316	224	71%	10	12	3	13	100%	44	1	2	13
2	218	131	60%	26	7	3	53	55%	66	3	0	97
3	253	176	70%	23	7	13	40	37%	68	44	0	107
4	149	97	65%	6	5	3	28	28%	74	3	10	101
5	154	104	68%	15	4	5	14	11%	102	1	0	132
6	0	0		0	2	0	0		0	0	0	0
7	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
8	146	104	71%	5	9	4	9	8%	101	0	8	114
9	229	121	53%	58	3	2	13	10%	103	4	1	125
10	177	99	56%	18	1	10	35	25%	141	2	0	142
11	185	103	56%	35	10	4	27	15%	109	2	4	185
12	146	78	53%	32	7	0	63	36%	70	0	0	175
13	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
14	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
15	144	93	65%	16	2	1	44	38%	116	1	0	116
16	135	99	73%	6	0	5	22	15%	97	3	0	142
17	140	103	74%	7	0	9	80	45%	48	0	0	178
18	187	121	65%	16	11	1	49	49%	80	0	0	100
19	143	78	55%	22	0	0	26	25%	74	0	0	106
20	1	0		0	0	0	0		0	0	0	0
21	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
22	224	147	66%	31	3	1	75	50%	77	4	0	150
23	191	118	62%	10	0	2	72	48%	78	1	0	149
24	147	103	70%	4	3	0	73	47%	44	0	0	155
25	138	68	49%	13	0	0	64	59%	9	0	0	109
26	113	62	55%	0	0	0	63	86%	0	0	0	73
27	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
28	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
29	219	191	87%	20	0	0	43	88%	92	90	10	49
30	177	133	75%	10	0	3	30	24%	203	0	0	124
31	126	96	76%	11	0	0	37	11%	100	0	0	334
Average	176,75	111,45	65%	17,65	4,20	3,30	43,15	40%	75,05	3,45	1,25	123,45

Anexo 12- Análise de tempos de preparação e expedição de encomenda

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Questionário tipo de satisfação do cliente do serviço pós venda


QUESTIONNAIRE SATISFACTION CLIENT

Share Edit Header, Thank You & CSS Results

Share My Survey

Sharing Options Chatter

Chatter Link <https://c.eu0.visual.force.com/apex/TakeSurvey?id=a092000000QWN7hAAH&cid=none&cald=none>

 Madame, Monsieur,
Vous avez récemment contacté notre assistance SAV Hotline. Dans le but permanent d'améliorer nos services, nous souhaiterions
instantanés que vous voudrez bien nous consacrer pour répondre :

1 Comment jugez-vous le délai d'attente lors de vos prises de contact ? *

☐ Trop long

☐ Long

☐ Satisfaisant

☐ Très satisfaisant

2 L'accueil téléphonique vous paraît : *

☐ Très satisfaisant

☐ Satisfaisant

☐ Peu satisfaisant

☐ Insatisfaisant

3 Pensez vous que le technicien a bien identifié la raison de votre appel? *

☐ Oui, très rapidement

☐ Oui, assez rapidement

☐ oui, mais très difficilement

☐ Non, pas du tout

Anexo 13 - Questionário tipo de satisfação do cliente do serviço pós venda

Fonte: Elaborado pela Zodiac

Anexos IV - Formulário de autorização de arquivo e divulgação



DECLARAÇÃO

NOME

Mário Alberto Fernandes da Silva

BI OU PASSAPORTE (SE ESTRANGEIRO)

11974096

TELEMÓVEL

912 363 237

E-MAIL

mario.a.f.silva@gmail.com

NÚMERO DE ESTUDANTE U.PORTO

120430002

DOUTORAMENTO

☐

MESTRADO

☒

DATA DE CONCLUSÃO

30 de Setembro de 2014

RAMO/ ESPECIALIDADE

Gestão comercial

TÍTULO

Estratégia CRM multicanal em empresas de atuação B2B (business-to-business)

ORIENTADOR (ES)

Prof. Vasco Viana

Declaro, para os devidos efeitos, que concedo gratuitamente à Universidade do Porto, para além do título e resumo por mim disponibilizados, autorização para arquivar e tornar acessível aos interessados, nomeadamente através do seu repositório institucional, o trabalho supra-identificado, que disponibilizo no formato e nas condições abaixo indicadas.

A subscrição da presente declaração não implica a renúncia à titularidade dos direitos de autor a direito de usar a obra em trabalhos futuros, os quais são pertença do seu criador intelectual.

ASSINALAR AS OPÇÕES APLICÁVEIS EM 1, 2 E 3.

1. TIPO DE DIVULGAÇÃO

☒ TOTAL
☐ PARCIAL

2. ÂMBITO DE DIVULGAÇÃO

☐ NA UNIVERSIDADE DO PORTO
☒ GERAL

3. FORMATO DO FICHEIRO

☐ PAPEL
☒ DIGITAL (CD/ DVD)

OBSERVAÇÕES (*)

DATA 30-09-2014

ASSINATURA